VAD

# Geen half werk, maar een netwerk !

21 oktober 1994

## Een studiedag over netwerkontwikkeling in de sector alcohol en drugs

# ▸ Voorwoord ◂

Netwerken kunnen reeds heel wat jaren rekenen op een ruime belangstelling, zowel binnen de welzijnssector als er buiten.
Het begrip is ontstaan in de organisatiekunde en kende zijn eerste toepassing in het bedrijfsleven en bij de overheid. Via het opbouwwerk werd het geïntroduceerd in de welzijnssector.

De toenemende aandacht voor netwerken is het gevolg van een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling waardoor organisaties steeds meer belang hebben bij onderlinge samenwerking. Eén aspect hiervan is bijvoorbeeld dat steeds meer organisaties, dikwijls met verschillende doelstellingen of uitgangspunten, zich op dezelfde terreinen bewegen. Dat het vormen van netwerken in dat geval belangrijk is, spreekt voor zich.

Met deze studiedag beoogde VAD de kennis omtrent netwerken en netwerkontwikkeling te verspreiden en een constructieve dialoog hierrond op gang te brengen.

Deze studiedag kwam tot stand in het kader van de Europese Drugpreventieweek 1994.

# ▸ Inhoud ◂

# ▸ Programma ◂

**09.30 u**
*Onthaal*

**10.00 u**
*Welkom*
Dr. S. Ansoms
Voorzitter VAD

**10.15u**
*Een theoretisch kader*
Prof. dr. J. Breda
Sociologie van de welzijnssector
UFSIA

**11.00 u**
*Enkele filosofische beschouwingen*
Dr. W. D'hanis
Directeur Management en Reflektie
Nikè Consult c.v.b.a.

**11.30 u**
*De valse noten in het orkest*
Johny Voners en Janine Bischops

**12.00 u**
*Middagpauze*

**13.30 u**
In de namiddag kon gekozen worden uit drie workshops :
**De rol van de overheid in netwerkontwikkeling**
Probleemstelling : Dr. F. De Rynck - KUL
Drie praktijkvoorbeelden
Discussie

**Intersectoriële netwerkontwikkeling**
Probleemstelling : Mevr. M. Geirnaert - VAD
Drie praktijkvoorbeelden
Discussie

**Hulpverlening : een ge(s)laagde activiteit**
Probleemstelling : Dhr. P. Van Deun - De Spiegel
Drie praktijkvoorbeelden
Discussie

**16.30 u**
*Einde*

# ▸ V O O R M I D D A G ◂

# ▸ Een theoretisch kader ◂

*Prof. dr. Jef Breda*
*Sociologie van de welzijnssector*
*UFSIA*

Het is voornamelijk in het bedrijfsleven dat er volop aandacht is voor netwerken van organisaties. De wetenschappelijke literatuur vertrekt dan ook vanuit deze maatschappelijke sector, al is er ondertussen ook enig onderzoek over netwerken in de non-profit sector.
Wij geven hier een overzicht van de onderzoeksresultaten uit het buitenland met betrekking tot het concept van de 'dynamische netwerken'.

## ▸ Wat zijn 'netwerken van organisaties'?

Het betreft vérgaande samenwerking, die op vrijwillige basis is gestart, tussen onafhankelijke en gelijkwaardige organisaties die elk een eigen activiteit blijven voortzetten.

Wij lichten enkele elementen uit deze definitie toe.

De samenwerking heeft betrekking op het centrale deel van de werkzaamheid van de organisaties (ook wel 'primair proces' genaamd). Dit gaat ruim verder dan samenwerking op ondersteunende taken of functies (personeel, standaardisatie) want het gaat over essentiële elementen als gezamenlijke prestaties, research of produktontwikkeling. Dit gebeurt weliswaar veelal op projectbasis maar het bindt de betrokken organisaties in ieder geval voor een ruime tijd aan elkaar.

De samenwerking heeft echter niet op alle aspecten van de organisaties betrekking. Anders is een fusie meer aangewezen. De onderscheiden organisaties houden veelal stevig vast aan hun autonomie. Niet alleen omdat zij dat leuker vinden (om zelf te blijven beslissen), maar ook omdat de eigen benadering, deskundigheid en visie deze autonomie onderbouwt. Bovendien is netwerkvorming, als pooling van onderscheiden deskundigheden, daarom soms interessanter dan een eigen interne groei of fusie.

De samenwerking komt op vrijwillige basis tot stand. Gedwongen samenwerking lijkt altijd weerstand op te roepen. De vrijwilligheid biedt meer kansen op dynamiek.
Dat impliceert dat de onderscheiden organisaties nog een eigen activiteit verrichten, buiten de gezamenlijke activiteiten in het netwerk. Het gaat dan over taken die geheel los

van de andere netwerkorganisaties staan dan wel in directe concurrentie ermee verlopen.

Tussen de deelnemende organisaties is er geen hiërarchie of bovenschikking. Onderscheid is er natuurlijk wel, niet alleen in taken en deskundigheid, ook in omvang, prestige en strategie.

Verder is zo'n netwerk niet gesloten. In functie van de behoeften wijzigt zich de samenstelling ervan want er komen nieuwe leden bij en andere stappen er, al dan niet tijdelijk, uit.

▸ **Waarom tot netwerkvorming besluiten ?**

Deze vraag kan vanuit twee perspectieven bekeken worden. Vooreerst is er de vaststelling dat hedendaagse complexe problemen (zoals kansarmoede, werkloosheid, Aids, ...) en grootse uitdagingen (telecommunicatie, mobiliteit, ...) slechts met een bundeling van krachten succesvol kunnen worden aangepakt. Althans vanuit een beleidsperspectief.
Maar vanuit het perspectief van de afzonderlijke organisaties telt ontegensprekelijk de grotere kans om met succes, de eigen doelen te realiseren door het (tijdelijk bundelen) van uiteenlopende bijdragen van wederzijds afhankelijke organisaties.

Beide perspectieven versterken elkaar.

De alternatieven om dezelfde problemen en uitdagingen aan te pakken, vallen veelal lichter uit.

Zelf uitgroeien tot grotere organisaties, en dus meer taken en functies opnemen, is soms niet mogelijk (en zeker niet op korte termijn) en/of niet wenselijk. Met de toename van de omvang groeit ook de kans van een te log optreden, ondermeer omwille van de grotere interne coördinatie-inspanningen.

Een fusie is moeilijk door te voeren en verlegt het accent naar het creëren van gemeenschappelijke doelstellingen en structuur. De dynamiek wordt daardoor verlegd naar de interne werking en het duurt lang vooraleer de fusie er verteerd wordt. De oorspronkelijke doelen, taken en cultuur blijven lang nazinderen.

Incidentele samenwerking, van kortere duur, op een lager niveau en op niet-centrale taken bewerkstelligt zelden een grotere meerwaarde, omdat er daardoor maar weinig specifieke deskundigheden samengebracht worden.

In strategische centra beheerst één centrale organisatie een verzameling van uiteenlopende organisaties, die dan weer onderling met elkaar weinig of niets te maken hebben. Dit is wezenlijk een stelsel van onderaanneming, dat zeer competitief is én gespecialiseerd. In het bedrijfsleven komt dit zeker voor en geldt het als een alternatief hiërarchisch systeem. Het vooronderstelt dat één centrale actor een duidelijke strategie ontwikkelt en weet op te leggen. Dit lijkt niet realiseerbaar wanneer er grote onzekerheid is (grote uitdaging, innovatieve technologie) en er meerdere, gelijkwaardige maar onderscheiden (potentiële)

partners bestaan.

Een planningsforum of overlegorgaan, nogal populair in de welzijns- en gezondheidszorg en ontegensprekelijk een zinvolle constructie, biedt toch te weinig dynamiek om snel en vérgaand de zaken aan te pakken.

### ▸ Hoe functioneert een netwerk van organisaties ?

Netwerken zijn actie-constructies, gericht op het directe en concrete aanpakken van opdrachten, via het maken van afspraken en contracten. Deze specifiëren elkaars bijdrage in het geheel. Die bijdrage is zo omschreven dat elke organisatie er nu, meteen voor zichzelf iets zinvols in ziet. Uiteraard ook op iets langere termijn, maar het is essentieel dat de overeengekomen taken direct nuttig en zinvol lijken voor elke in het netwerk betrokken organisatie.
In plaats van één hiërarchisch dominante organisatie, treedt er veelal wel een centrale bemiddelaar op die het netwerk 'maakt', die tussen de diverse organisaties onderhandelt, hun respectievelijke bijdragen specifieert, de conflicten bijlegt en uitdagingen zoekt. De (zelf naar voor tredende) bemiddelaar is uiteraard niet in dienst bij één van de netwerkorganisaties maar is anderzijds wel zeer goed thuis in de betrokken branche.

De sfeer in het netwerk steunt op een grote openheid en er vloeit heel veel informatie, rechtstreeks en via de bemiddelaar, over en weer tussen de netwerkleden.
De relaties zijn van het flexibele type, want op projectbasis vastgelegd en/of op toekomstige ontwikkelingen gericht, bijvoorbeeld op het uitbouwen van een nieuwe, afgesproken specialistische bijdrage bij deze of gene netwerkdeelnemer.
Netwerkleden moeten er zich van bewust zijn dat er zich conflicten binnen het netwerk kunnen en zullen voordoen, want de visies en belangen zijn niet (helemaal) dezelfde en de toekomstige ontwikkelingen zijn voor een ruim deel nog open. Netwerken moeten dus gestuurd worden en de bijdragen van de deelnemende organisaties zullen zich in de loop van de tijd (zelfs op korte termijn) wijzigen. De intermediaire bemiddelaar speelt hier een belangrijke rol in.

### ▸ Onder welke voorwaarden kunnen dynamische netwerken tot stand komen ?

Er blijken zowel bevorderende als remmende condities te bestaan. Bevorderend is in ieder geval als de situatie als kansrijk wordt beschouwd, bijvoorbeeld nieuwe (technologische) mogelijkheden of markten, een snellere groei van de vraag dan wat het huidige aanbod kan realiseren. Eveneens netwerkvorming-bevorderend is het stijgen van het niveau van de verwachtingen over de te leveren prestatie. En verder is de groeiende maatschappelijke aandacht voor bepaalde problemen van betekenis. De roep naar meer 'preventie', naar integrale aanpak, naar synergie vergroot de mogelijkheden voor netwerkvorming.
Schaarste-situaties, vooral als het 'overleven' zelf in vraag gesteld is, maar ook bezuinigingen en reducties op domeinaanspraken, zijn dan weer niet bevorderlijk voor het opstarten van dynamische netwerken van organisaties.

Bovenop deze antecedente condities, zijn er bovendien allerlei factoren die betrekking hebben op de onvermijdelijke diversiteit die er tussen de deelnemende organisaties bestaat. Allerlei structuurverschillen, professionele divergenties, financieringsonderscheiden en culturele eigenheden kunnen op zich blokkeringen met zich meebrengen. Deze diversiteit moet onderkend worden en niet onder tafel geveegd. Integendeel, zij kunnen en moeten aangewend worden om de wederzijdse bijdragen te optimaliseren.

## ▸ Hoe het netwerk opstarten en volhouden ?

Vanuit een minimum aan vertrouwen tussen de centrale personen van de (potentiële) deelnemende organisaties kan er, onder impuls van een intermediaire figuur, klein worden gestart. Successen versterken immers de motivatie om verder te gaan. Op gezag van het verrichte onderzoekswerk blijkt verder dat men, in het begin, niet zozeer de klemtoon moet leggen op 'alles uitpraten' en niet moet streven naar een 'perfecte' structuur en dito afsprakensysteem. Beter wordt de klemtoon gelegd op de gezamenlijke actie en van daaruit, het van elkaar leren en evolueren in wederzijdse relaties. Essentieel lijkt wel het directe en wederzijdse voordeel te zijn en niet het gezamenlijke streven naar een abstracte gemeenschappelijke baat op langere termijn. Al te grote verschillen tussen de deelnemende organisaties met betrekking tot grootte en inbreng moeten worden vermeden. De 'oude' verschillen en divergenties worden erkend en geëxpliciteerd, terwijl er binnen het netwerk bewust gestreefd wordt naar het bewerkstelligen van nieuwe onderscheiden, in wederzijdse afspraak deze keer. Het functioneren in netwerken blijkt verder ook tot interne wijzigingen in de afzonderlijke organisaties aanleiding te geven, met name een verdere decentralisatie en autonomie voor deze afdelingen en groepen die in een netwerk meedraaien.

Samenwerking tussen autonome organisaties is erg moeilijk gebleken, zo leert de ervaring en dat zeker in de non-profit sector. Incidentele samenwerking op werkersniveau is vrijwel probleemloos, maar de sterk gestructureerde interorganisationele verbanden (genre 'welzijnsraad') zijn weinig dynamisch gebleken. Er is daar heel veel energie gestopt in de doelstellingenformuleringen, in de vertegenwoordigingen en de aanwezigheid maar op het veld is er niet erg veel bereikt. Tegenover deze 'structuralistische' aanpak, verschijnt het concept van 'dynamische netwerken' als minder ambitieus, realistischer (directe en wederzijdse voordelen), tentatiever, evolutief (via het ontwikkelen van verschillen) en vooral actie-gericht zonder bedreigend te zijn. In de bedrijfswereld is deze formule succesvol gebleken en er zijn voorbeelden waarin dit ook het geval is voor de non-profit sector. Het kan daar één van de richtingen worden om de nieuwe uitdagingen te lijf te gaan zonder te moeten terugvallen op de aloude strategie om nieuwe problemen en benaderingen te introduceren met geheel nieuwe organisaties.

## ▸ Bibliografie

Friend, J. (1993). Searching for appropriate theory and practice in multi-organisational fields. Journal of the Operational Research Society. p. 585-598.

Godfroij, A. (1992). Dynamische netwerken. Maatschappij en Onderneming. p. 365-375.

Huxham, C. (1991). Facilitating collaboration : issues in multi-organisational group decision support in voluntary informal collaborative settings. Journal of the Operational Research Society. p. 1037-1045.

Lawless, M. & Moore, R. (1989). Interorganisational systems in public service delivery : a new application of the dynamic network framework. Human Relations. p. 1167-1184.

Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C. (1994). Het creëren van een strategisch center om een netwerk van partners te besturen. Belgium Management Review. p. 53-63.

Miles, R. & Snow, C. (1986). Organisations : new concepts for new forms. California Management Review. p. 62-73.

# ▸ Enkele filosofische beschouwingen ◂

*Dr. Wanda D'hanis*
*Directeur 'Management en Reflektie'*
*Nikè Consult c.v.b.a.*

## ▸ Privacy en netwerken

Is de opkomst van netwerken enkel een modeverschijnsel of is het een stap in een natuurlijke ontwikkeling die bijgevolg met de grootste zorg moet gezet worden ? Een vraag die alleen maar een zinnig antwoord kan verwachten wanneer ze benaderd wordt vanuit de ruimere context van de westerse ontwikkeling. Wanneer nu de nood om 'samen' te werken zo dringend aangevoeld wordt, is dat inderdaad wellicht omdat in het verleden de nadruk te sterk lag op de geïsoleerde, 'individuele prestatie'. De verschuiving in de betekenis van het begrip 'privacy' weerspiegelt op treffende wijze de bevreemdende geschiedenis van een mensbeeld dat nu onvermijdelijk aan een drastische herziening blijkt toe te zijn.

### ▸ Privacy in de antieke betekenis : 'maatschappelijke minderwaardigheid'

Het Nederlandse adjectief 'privaat' is afgeleid van het latijnse 'privatus', dat in de oudheid een uitdrukkelijk negatieve betekenis had. 'Privare' betekende 'beroven van ...' en nog wel van belangrijke elementen, attributen of eigenschappen zodat de 'beroofde' persoon in kwestie 'privatus', d.i. niet meer in staat was zijn maatschappelijke rol te vervullen. Een schandelijke daad dus, zoiets als een soldaat van zijn wapens beroven. Ook een schandelijke situatie, zoals 'beroofd' zijn van burgerrechten gold als een vorm van minderwaardigheid. Het leven dat 'privati' leiden houdt overigens niets meer in dan onderworpenheid aan de biologische noodzakelijkheden en de bekommernis om daarin te overleven. Het is het leven dat krijgsgevangenen, slaven, maar ook vrouwen en kinderen, zieken en dementen leiden.

Dergelijk 'privé'-leven, vooral dat van de vrouwen, werd weliswaar onontbeerlijk geacht. Zij werden immers verondersteld de nodige voorzieningen te treffen om aan de natuurlijke behoeften te voldoen en het biologische leven - als het enigszins kon, ook met de nodige glans - in stand te houden. Op dit punt krijgen ze overigens een onbeperkte bevoegdheid die de vrouw des huizes, de 'domina' en haar slaaf-rentmeester, dan ook aanzien en een onaantastbaar gezag bezorgde : hun wet gold als de wet van het huis (oikonomia). Maar toch miste het leven van de privati in de ogen van de Grieken en Romeinen de volle vrijheid en ontplooiing die de mens enkel kon vinden als 'burger', d.i.

als deelnemer aan het publieke leven, in de sfeer van het algemeen belang ('res publica'). Al wie, om welke reden dan ook, niet aan deze publieke sfeer kon of mocht deelnemen, werd aanzien als 'privaatpersoon' en bijgevolg als maatschappelijk minderwaardig.

### ▸ De moderne interpretatie : 'beschermde oase van absolute vrijheid en willekeur'

Zelden onderging de betekenis van een begrip in de loop der tijden een zo grondige ommekeer. De hedendaagse opvatting over het 'private leven' staat haaks tegenover de antieke. Het vroeger zo gegeerde en geëerde maatschappelijke leven wordt nu eerder als een last en zelfs als een bedreigende beperking beschouwd. Het maatschappelijk leven is de wereld van de 'arbeid' - voor velen eerder een dwang dan een lust - en de wereld van de politiek en de staatsverplichtingen waar de meesten het liefst definitief aan zouden willen ontsnappen.

Sinds we meer en meer in een hoogtechnologische beschaving leven, is onze arbeid meer en meer abstract geworden : hij is niet meer zozeer gericht op het onmiddellijk voldoen van de individuele levensbehoeften, maar we werken voor het geld, het polyvalente ruilmiddel waarmee we in principe om het even welke behoefte om het even wanneer kunnen voldoen. De arbeid zelf levert een produkt op dat voor om het even wie kan bestemd zijn. Het arbeidsproces is uitgegroeid tot een kruispunt van algemene en individuele noden en doelstellingen en mét de uitbreiding van de mogelijkheden neemt tegelijk ook de uitbreiding van de verplichtingen en beperkingen voor het individu toe. Het is dan ook niet te verwonderen dat voor velen de arbeid ook een andere, meer en meer negatieve betekenis gekregen heeft.

In schril contrast met die wereld van allerlei verplichtingen, geldt het privé-leven nu - de 'privacy' - als een oase van absolute vrijheid, het eiland waar de 'individuele expressie van de individuele emotie' de vrije loop heeft. Dergelijk eiland moet dringend bescherming krijgen tegen de opdringerigheid van wat nu de 'buitenwereld' is gaan heten. Dit gebeurt, althans wat de politieke overheid betreft, in het verdrag van Rome (1950) waarin het privé-leven gedefinieerd wordt als de 'staatsvrije' zone die enkel kan geschonden worden als het algemeen belang, de staatsveiligheid e.a. op het spel staat. En sinds kort merken we bovendien dat de werkgever het ook voor de bescherming van het privéleven gaat opnemen, tegen de opdringerigheid van de economische sfeer.

### ▸ Het economisch leven als schakel tussen huis en staat

Inderdaad, sinds de opkomst van de steden heeft ook de zorg om de vervulling van de natuurlijke behoeften, de economie, zich tot een aparte sfeer ontpopt.
De moderne 'burger' is nu dagdagelijks afhankelijk van de schranderheid van zijn vernuft en van de arbeid van zijn handen. Overleven, beschaving, welvaart en ook macht worden rechtstreeks afhankelijk van de individuele mogelijkheden en prestaties. De moderne burgerij zal dan ook de basis leggen van de dubbelzinnige geaardheid die de economische bedrijvigheid sindsdien blijkt te ontwikkelen. Aan de ene kant voert deze naar een nieuw soort macht, de macht van het geld en het steevast geloof in de ongebreidelde mogelijk-

heden van het menselijke weten en kunnen, de wetenschap en de technologie. Aan de andere kant heeft deze ontwikkeling als pregnant gevolg dat in de westerse economische wereld de algemeenheid van economische organisaties en structuren voor alles gebruikt zal worden als een middel en een instrument om de individuele behoeften en verlangens te bevredigen.

Zo ontwikkelt de wereld van de 'arbeid' zich tot de wereld die letterlijk buiten het huis ligt - er wordt ook letterlijk 'buitenshuis' gewerkt. De economische wereld groeit uit tot een aparte werkelijkheid, met een eigen plaats tussen de private sfeer van het huis en de publieke sfeer van de staat. Daarom verenigen de burgers zich voortaan ook in hun typische belangengroepen, aanvankelijk 'ambachten' en 'gilden', later allerhande vormen van verenigingen en verbanden die zich opwerpen als een onmisbare schakel tussen eigenbelang en gemeenschap. Dergelijk economisch netwerk geeft zijn leden greep op de politieke macht, geeft hen 'algemene' rechten en verzekert hen ook de 'gelijke behandeling' waar het de hard werkende burgerij toch altijd om te doen is. Niet zonder cynisme verslaaft het hen echter ook aan de verkeerd begrepen vormen van gelijkheid. En het zal dan ook niet lang duren of de bron van dit alles, de arbeid, wordt als 'dwangarbeid' ervaren, onderworpen als ze worden aan de dwingende eisen en geplogenheden die hij meebrengt.

De intimiteit van de private huiselijkheid wordt tenslotte de enige plaats waar de elders arbeidende mens zijn individuele wensen en kunnen ongeremd kan uitleven en daar ook nog de nodige erkenning voor vindt. Alleen hier zijn emoties en fantasieën, onverwachte invallen en creativiteit zonder het risico van sociale en economische afstraffing mogelijk. Onvoorwaardelijke loyauteit, vrijgevigheid horen immers niet thuis in de wereld van het welberekend eigenbelang en de technische beheersing. Alleen in de intimiteit van het huisgezin en de vriendenkring kunnen ze zonder risico blijven bestaan en dan nog ...

### ▸ De westerse vervreemding tussen privé-leven en economie

Daarbij moet er nog aan herinnerd worden dat ook de religie en met haar de moraal sinds de Franse Revolutie uitdrukkelijk tot de privé-aangelegenheden gerekend worden. Zonder alle elementen en gevolgen van deze evolutie hier exhaustief te belichten, maakt dit toch voldoende duidelijk waarom er in de economie heden ten dage helemaal geen plaats meer is voor elementen die naar de subjectieve innerlijkheid verwijzen. Integendeel, omdat de beleving van waarden evenzeer als emoties als een uiterst individuele, en dus privé-aangelegenheid beschouwd wordt, is meteen ook het laatste greintje emotionaliteit uit de economische werkelijkheid geweerd.

De economische medespelers zijn 'tegen-spelers', 'concurrenten' en daarom zowat vogelvrij verklaard. De jacht op hen is onvoorwaardelijk open en enig medevoelen met hen wordt als 'niet-zakelijk' en dus 'zwak' gedoodverfd.
Dergelijke en andere geplogenheden krijgen de status van 'economische wetten' en staan naast en eventueel zelfs haaks tegenover de morele en religieuze eisen van het privéleven. Meer nog, de 'economische' zienswijze overtreft en overleeft zelfs alle politieke revoluties die op tijd en stond het geweten van Europa wakker schudden. De piramidale

machtsontplooiing van de economische elite maakt zelfs pas echt opgang, nadat diezelfde burgerij in de Franse Revolutie (1789) voor altijd de ongebreidelde macht van het politiek absolutisme onaanvaardbaar verklaard had. En dit scenario speelt zich even goed af in de kapitalistische als in de communistische versies van onze beschaving.

En onvermijdelijk ontstaat ook een nieuwsoortige vorm van personencultus, nu niet meer gesteund op de toevalligheid van de adellijke afkomst of de koninklijke prerogatieven - die werden immers hardhandig afgevoerd - maar op grond van de doelgerichte prestatie en dito verdienste van het ontvoogde en autonome individu. Hetzelfde fenomeen doet zich overigens ook voor in de belangengroepen die sindsdien tot stand komen : afzonderlijke verenigingen en organisaties werken elk voor zich, eigenen zich bevoegdheden en macht toe en vergeten niet zelden het gemeenschappelijk doel van hun leden waarvoor ze tenslotte bestaan, laat staan enig breder maatschappelijk belang. Hiertoe behoren de actiegroepen en al dan niet politieke partijen die onder de dekmantel van een aantal overigens nobele doelstellingen, vooral bekommerd blijken om eigen macht en invloed.

Een andere eigenaardigheid die het economische bestel al vlug zal kenmerken is zijn verwantschap met het militair apparaat. Peter Sloterdijk[1] tekent op treffende wijze de invloed die de militaire wereld verovert, niet alleen in de economie, maar ook in het sociale leven, tot zelfs in het onderwijs. Slagen in het leven betekent 'winnen', de 'concurrentie' 'neerslaan', de ladder van het succes beklimmen. Daartoe is een nauwkeurig uitgekiende 'strategie' nodig, grote snelheid en een flinke portie behendigheid.

Uiteindelijk evolueert het westers bedrijfsleven, dat zich oorspronkelijk aandiende als de verdediger van de ontvoogding van de vrije burgers, naar een wereld van uitgebreide, ingewikkelde en vooral hiërarchische structuren die veraf staan van de oorspronkelijke economische werkelijkheid en zelfs de eigen droom van ongebonden vrijheid tegenspreekt. Het ideaal van de verdelende rechtvaardigheid, gevoed door onmiddellijke betrokkenheid en beschikbaarheid kan alleen nog maar in het privé-leven heersen - of men neemt althans aan dat ze daar zou moeten kunnen heersen.

Kortom, overleg, laat staan dialoog, samenwerking en betrokkenheid zijn in een dergelijk maatschappijbeeld even verwaarloosbaar als ze waren in de absolute politieke structuren die door de burgerij zo afdoend bestreden werden.
Individuele prestaties en macht, al dan niet van personen of organisaties, zijn doel en inzet van het werk. En aan de eigen deskundigheid daartoe wordt nauwelijks getwijfeld.

[1] Sloterdijk, P. (1982). Kritik der zynischen Vernunft. Suhrkamp : Frankfurt/Main.

▸ 'The crisis that will not go away'[2] dwingt tot herziening van de maatschappelijke vooronderstellingen

Het fundamenteel aandeel dat de economische wereld zoals boven beschreven in de maatschappelijke werkelijkheid verworven heeft, heeft als logisch gevolg dat veranderingen en evoluties in de economie, ook veranderingen en evoluties van het hele maatschappelijke leven geworden zijn. En dit is ook het geval met de economische crisistoestanden die er zich tegenwoordig haast onophoudelijk in voordoen.

Na een aantal schokken waarvoor duidelijk een externe oorzaak kon aangeduid worden - zoals de onhebbelijkheden van de leiders van de olieproducerende landen in de jaren zeventig en de Golfoorlog in de jaren tachtig - heeft zich nu een crisissituatie aangediend waarvan de oorzaak nog alleen maar in het systeem zelf kan gezocht worden. En dit systeem zelf blijkt ook voor zijn bevoegde specialisten[3] niet meer in staat om zelf correcties voort te brengen. Pogingen om bedrijven gezond te maken door middel van drastische reorganisaties en vooral kostenreducties, blijken niet afdoend te zijn. M.a.w. in de economische wereld zelf groeit de noodzaak om een aantal van zijn beginselen zelf grondig te herzien.

▸ Netwerken : enkel de allernieuwste trend ?

Deze ervaring is geen losstaand economisch fenomeen meer. Ook in wetenschap en techniek blijkt de beheersbaarheid en maakbaarheid van de werkelijkheid uiterst relatief te zijn, ongeacht de schittering van de behaalde resultaten. Temidden van een periode van nooit eerder geziene prestaties, ontstaat ook de twijfel, niet zozeer omtrent de grenzen van al dit kennen en kunnen, dan wel omtrent de evaluatie van onze menselijke kennis en het bestaan als zodanig die we er zelf op na houden.

In een recent vraaggesprek[4] komt de Franse historicus Jean Lacouture tot de onthutsende bedenking : "De tijd is rijp voor een wereldbeschouwing, zo diepgaand en vernieuwend als het *Kapitaal*[5], maar dan één die ons naar minder rampen leidt." De tijd is inderdaad rijp om een fundamentele herziening door te voeren van de economische werkelijkheid en daarmee gepaard gaande, van ons mensbeeld zelf. Het volstaat niet langer meer alleen maar een ietwat spectaculaire oppervlaktebehandeling uit te voeren, zoals in de lange reeks ronkende managementtheorieën meestal wel het geval is, ook wanneer ze zich - zoals in het aangehaalde geval[6] als 'fundamenteel' en 'radicaal' aandienen. M.a.w. de

---

[2] Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. Nicholas Breale : London.

[3] Galbraith, J.K. (1992). The Culture of Contentment. Houghton Mifflin : Cambridge (Mass.).

[4] Talent, 1 (94) 26.

[5] Marx, K. (1867). Das Kapital.

[6] M. Hammer, o.c.

drang naar macht en winst, en de bevrediging van het eigenbelang moeten fundamenteel in vraag gesteld worden, willen we dat de vervreemding van het economisch leven opgeheven wordt.

De diagnose omtrent de hedendaagse vervreemding wordt op treffende wijze gesteld door de Belgisch-Hongaarse econoom Tamas Palasthy : "Zoals Malthus (1766-1834) reeds wist, is de economie de kunst van de verhoudingen. Vandaag zijn al de verhoudingen zoek, verbroken."[7]

Het is dan ook niet te verwonderen dat in 'netwerken' naar nieuwe verhoudingen en vooral naar veiligheid en zekerheid gezocht wordt voor een wereld die zichzelf voelt wankelen. Het vormen van netwerken is niets meer dan een fundamentele overlevingsstrategie. En in die zin, wellicht voor velen niet veel meer dan een trendy modeverschijnsel, dat de nodige afwisseling en vooral afleiding bezorgt.

Er is inderdaad duidelijk meer aan de hand. Zelfs wanneer netwerken slechts een middel zijn om momentaan te overleven, dan nog dwingen ze ertoe een aantal van de ingeburgerde vooronderstellingen te wijzigen, willen ze effectief zijn.

### ▸ Elementen voor een nieuw mensbeeld

In zijn boek 'Das Prinzip Verantwortung' beschrijft Hans Jonas de technologische evolutie, als "een door niemand geplande, totaal anonieme en onweerstaanbare revolutie"[8] die "nieuwe vorm van onkunde" teweegbrengt.
We zijn beland in een periode waarin de vooruitgang zelf ons dwingt categorieën zoals intellectuele zekerheid, individuele autonomie en ongeremde vooruitgang sterk te relativeren. De verticale vaart van organisaties en verenigingen wordt omgebogen naar horizontale verbondenheid. De westerse cultuur geraakt letterlijk 'voorbij het individu'[9] d.w.z. weten en handelen, menselijke ondernemingen allerhande dienen begrepen te worden als een dynamisch, intersubjectief gebeuren, een 'pro-ces'. De structuur daarvan kan bijgevolg niets anders zijn dan een netwerk (zoals ook in de neurofysiologie bevestigd wordt).

Het heeft er alle schijn van dat we nu pas tot de vaststelling komen - ietwat gedwongen door de historische feiten weliswaar - dat het fundamentele doel van de menselijke bezigheden, waarheid en goedheid, onophoudelijk door de partners van het gebeuren zelf tot stand wordt gebracht, in dia-loog en interactie voortdurend worden gezocht en gevonden. Mono-polies horen nog alleen in speeldozen thuis, de werkelijkheid stelt heel andere vragen. Of wij echter al bereid zijn onze tempels van het alweten en onze bolwerken van machtsontplooiing op te geven, dat is nog een andere vraag.

---

[7] Talent, l.c.

[8] Jonas, H. (1979). Das Prinzip Verantwortung. Insel : Frankfurt/Main.

[9] Wielemans, W. (1993). Voorbij het individu. Garant : Leuven/Apeldoorn.

Nochtans leert de dagelijkse massale verkwisting van tijd, geld en energie in onze logge mega-ondernemingen dat kleinschalige directheid, in een breder verband geplaatst (netwerk), wel eens de ideale weg zou kunnen openen naar wederzijdse toegankelijkheid, samenwerking en efficiëntie. Op deze manier wordt een échte economische meerwaarde, d.i. een betere wereld bewerkt. De huidige gang van zaken bevordert kleinschaligheid en de economie wordt door de kleinschaligheid zelf bevorderd.

▸ **De praktijk : communicatief handelen**[10]

Boven genoemde evolutie is het economische, maar ook het maatschappelijke landschap grondig aan het hertekenen. Een eerste opvallend gevolg is wellicht dat de kunstmatige scheiding die tot dusver heerste tussen profit- en non-profit sectoren, als vanzelf aan het verdwijnen is. Niet alleen omdat de subsidiepot aan de non-profit-kant leeg is en er dus wat meer profit-gezind moet gewerkt worden. En zeker niet omdat aan de kant van de 'zachte' sector dringend wat 'hardere' managementtechnieken moeten ingevoerd worden. Wél omdat de eenzijdigheid van beide sectoren dringend naar nieuwe wegen doet zoeken. En misschien is de optimale weg wel die waarlangs ze allebei hun doel bereiken : een weg naar een andere efficiëntie en doelgerichtheid, omdat er evenzeer 'gerekend' wordt met kwaliteiten als met kwantiteiten.

Netwerken veronderstellen gemeenschappelijkheid op alle vlakken en in alle vormen van het arbeidsgebeuren. Zowel in als tussen de bedrijven en organisaties onderling, in alle mogelijke richtingen, verticaal, horizontaal en dus ook diagonaal. En wil men niet verstikt en verstrikt geraken in steriele praatbarakken en andere vergadertempels, dan wordt bijgevolg een duidelijk inzicht verondersteld in het wezen van de menselijke intersubjectiviteit, zowel op theoretisch als op praktisch gebied.

Het is hier uiteraard niet de plaats om hiervan een volledige beschrijving te geven, als die al mogelijk zou zijn. Toch kunnen enkele richtinggevende elementen inspirerend werken.

Het concept van het 'communicatief handelen' werkt in twee richtingen. Enerzijds geeft het aan dat alle activiteiten - 'prestaties' zoals individuen ze zichzelf graag toeschrijven - elementen en resultaten zijn van samenwerking. Ook al zijn de sporen hiervan niet altijd even zichtbaar, elk individu handelt vanuit het netwerk waardoor het bestaat en waarvan biologische, psychologische, maar ook culturele, morele, religieuze en misschien ook wel filosofische factoren de draden vormen. Ook in de eigenlijke uitvoering van het handelen is de individuele kant letterlijk slechts één kant van de zaak. De typisch westerse drang naar 'uniciteit', 'originaliteit' en 'zelfstandige ontplooiing' geeft dus maar een half en bijgevolg ook een vlug vertekend beeld van de werkelijkheid.

Anderzijds breekt het begrip 'communicatief handelen' de vernauwing open waarin het begrip 'communicatie' verzeild geraakt is. Als 'communicatie' in de enge betekenis van het woord, enkel als 'overdracht van informatie' begrepen wordt, dan is er natuurlijk wel

---

[10] Het concept van 'communicatief handelen' werd, mutatis mutandis, ontleend aan het werk van de Duitse filosoof J. Habermas. Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp : Frankfurt/Main.

ruimte voor een verhaal over het 'geruisloos zenden en ontvangen' van de boodschappen en kunnen er ook aardige sessies ingericht worden omtrent 'body language' en andere leuke egotrips. Niet dat de overdracht van informatie en de daarbij horende fysische en psychische aspecten van de 'talige' mens onverlet kunnen gelaten worden, maar de kern van de zaak ligt elders. Enig inzicht in de handige overtuigingstechnieken die er zoal gebruikt kunnen worden, is overigens zeker niet te versmaden - als het er tenminste om gaat ze te kunnen ontkrachten.

Informatie-overdracht is echter slechts het eerste element van de communicatie. Wezenlijker is de inhoud van de gemeenschappelijkheid, het gedeelde weten, overleggen en besluiten, kortom : de dia-loog als zodanig. Na een lange traditie waarin men de waarheid als een onwrikbaar vaststaand gegeven benaderde en het privilege van het opperste weten ook meteen de opperste macht verzekerde, plaatst het hedendaags mensbeeld eindelijk het dialogisch karakter van het waarheidsgebeuren in het licht. De waarheid blijkt eerder voortdurend gezocht dan gevonden te worden. Deze bevinding mag echter niet tot scepsis of tot een alles verwerpend relativisme leiden.
Integendeel, het is mensen onontkoombaar om de waarheid te doen, evenzeer als goedheid het onvermijdelijk criterium is van alle menselijk handelen.

De grote vraag is in beide gevallen : hoe komen we tot een degelijk besluit ? Hoe weten we wat waar is en wat goed is ? Het doel van elke interactie is uiteindelijk dat wat moet gedaan worden en niet het overleg als zodanig, het 'vergaderen' om zichzelf, als leuke of saaie, maar in ieder geval erg steriele formaliteit.

Om het overleg in goede banen te leiden beschikt de westerse traditie over meer dan voldoende ervaring. Al is de westerse logica ook wel voor kritische bevraging vatbaar, haar bruikbaarheid bij praktisch overleg dient niet meer bewezen te worden. Als instrument biedt ze nog altijd de beste verzekering voor het zindelijk redeneren en een uitstekend verweer tegen alle vormen van manipulatie. Een beetje meer logica in vergaderingen zou zeker het tijdverlies doen afnemen en de efficiëntie alleszins zienderogen doen toenemen.

Het sluitstuk van het communicatief handelen is echter van morele aard. Wil men netwerken optimaal laten functioneren, dan zijn een aantal morele eisen te vervullen. Niet dat de moraal er plots moet bijgehaald worden, om de zaak draaiend te houden of omdat het nu eenmaal 'in' is de ethiek als uithangbord of als marketing-stunt te gaan gebruiken.

Ethiek is geen modeverschijnsel en kan ook niet als zodanig gebruikt worden. Integendeel, de hedendaagse evolutie bewijst op een pijnlijke manier dat de moraal ten onrechte uit het economisch en maatschappelijk leven verdrongen werd. In een netwerk wordt het haast fysiek voelbaar dat de 'wetten' van ondernemingen en organisaties niet langer tegengesteld kunnen geacht worden aan die van het privé-leven. De wet van het huis en de wet van het werk kunnen niet anders dan één en dezelfde zijn. Om de eenvoudige - maar niet zo simpele !!! - reden dat het moreel bewustzijn de richting aangeeft waarin evenwicht en harmonie kunnen bereikt worden tussen de vele factoren die de kwaliteit van het leven bepalen.

In netwerken is kleinschaligheid inherent. Wanneer hier het klassieke 'recht van de sterkste' vrije loop krijgt, dan houdt het netwerk per definitie op te bestaan en keren we terug naar de oude monopolie-situatie. Bijgevolg zijn loyauteit en eerlijkheid - zowel op informatief als intellectueel gebied - onontbeerlijk. Dit betekent praktisch gezien dat men moet willen samenwerken en daartoe dan ook de nodige openheid ontwikkelt en het nodige vertrouwen schenkt.

Dit wil niet zeggen dat iedereen nu hopeloos naïef moet worden. Maar wel dat ook morele criteria, het onderscheid tussen goed en kwaad, zelf object van de dia-loog zijn - zowel wat betreft het proces van de interactie zelf als het onderwerp waarover ze gevoerd wordt.

Vermits tegenstrijdigheden van inzichten en belangen eigen zijn aan de variaties van het leven zelf, is voor een goed verloop van de processen een stevige 'cultuur' onontbeerlijk. Ook hier weer is een waarschuwing voor het modisch gebruik van dit begrip niet overbodig. 'Cultuur' is meer dan de verzameling van geplogenheden en franjes die een organisatie haar eigen gelaat geven. De 'look' is een kwestie van de 'façade' en kan en moet regelmatig 'opgefrist' worden. Daartegenover staat de 'cultuur' in de volle betekenis van het woord, zoals ook Habermas haar omschrijft, als de gemeenschappelijke bedding waarin het weten en handelen van intelligente wezens zich afspeelt en waardoor de deelnemers aan de dialoog zich van argumenten kunnen voorzien.[11]

De afwezigheid van een gezamenlijk geheugen is in vele gevallen de bron van verwarring en disputen. Ze zou vlug droog gelegd kunnen worden, moest men bereid zijn de inspanning daartoe te leveren en moest de veel gehoorde slogan van 'interdisciplinaire aanpak' ook in realiteit omgezet worden. Hier is enige filosofische reflectie zeker op haar plaats.

Absolute eis voor de deelnemers aan de dialoog is bovendien de wederzijdse erkenning van de mogelijkheden én van de beperkingen van alle partijen.
Alleen zo kan zich een dialoog ontwikkelen zonder machtsoverwicht en gegrond op reële verantwoordelijkheid.

Een dergelijk samenwerkingsverband sluit trouwens wonderwel aan bij de oorspronkelijke democratische structuren die Europa sinds de oudheid kenmerken.
In de Griekse stadstaten zowel als in de Romeinse rechtsstaat verwijst het begrip verantwoordelijkheid inderdaad niet zozeer naar 'macht' dan wel naar de 'afrekenbaarheid' waaraan de machthebber onderworpen is tengevolge van de economische of politieke overmacht die hij tegenover de anderen uitoefent. In die zin is 'zich verantwoorden' inspelen op de dialoog, antwoorden op de vraag, ingaan op de aanspraak op een rechtvaardige behandeling die door anderen terecht gemaakt wordt. M.a.w. verantwoordelijkheid is het correlaat van de macht omdat 'macht' de 'bewuste overmacht' is van mensen over mensen[12]. Moreel verantwoord, d.i. in een dialoog bespreekbaar gebruik van deze

[11] Habermas, J. (1988). Nachmetaphysisches Denken. Suhrkamp : Frankfurt/Main.

[12] H. Jonas, o.c., p.232.

overmacht, heet het 'opnemen van zijn verantwoordelijkheid'. Misbruik van deze macht heet 'manipulatie', de tegenpool van menswaardig handelen.

### ▸ Een nieuwe interpretatie van het begrip 'privacy' dringt zich op

De mogelijkheid tot manipulatie is trouwens één van de onmiddellijke gevolgen die de informatisering van gegevens omtrent mensen en hun levensomstandigheden nu éénmaal meebrengt. Hoe meer de geregistreerde burgers zichtbaar worden in allerlei databases, des te meer is onnaspeurbare manipulatie mogelijk[13]. Wanneer men deze technologie dan nog in een netwerkomgeving aan het werk zet, dan is meteen duidelijk dat het begrip 'privacy' aan een nieuwe definitie toe is.

Een louter psychologische benadering waarin privacy beantwoordt aan de nood van elk individu om een eigen territorium af te bakenen (of erkend te zien) als de noodzakelijke voorwaarde om zich te kunnen ontplooien, ontkent de fundamentele verbondenheid die in het huidig mensbeeld aan het licht komt.

In het licht van wat boven beschreven werd, kan privacy binnen een netwerk een positief begrip worden. Men kan terecht over 'privacy' spreken wanneer wederzijds respect en erkenning gestalte krijgt in het feit dat men tegenover de individuele persoon - wie of wat hij/zij ook is - de noodzakelijke voorwaarden vervult om aan de interactie waarvan hij/zij als mens wezenlijk deel uitmaakt, ook daadwerkelijk deel te nemen. Dit geldt zowel voor de leden van de deelnemende organisaties, als voor de gebruikers ervan, de 'klanten' in de brede zin van het woord. De openheid die op deze wijze onvermijdelijk tot stand gebracht wordt, lijkt in onze perceptie misschien nog wel tegenstrijdig met onze gewoonte het individuele leven eerder angstvallig af te schermen tegenover buitenstaanders. Die negatieve interpretatie zal echter kunnen verdwijnen wanneer eenieder een aantal morele voorwaarden in acht neemt.

Op de eerste plaats moet natuurlijk de integriteit van alle deelnemers onvoorwaardelijk gewaarborgd zijn - lichamelijk uiteraard, maar ook psychisch en geestelijk. Dit veronderstelt echter een tweede voorwaarde waartoe westerse individuen niet zo vanzelfsprekend geneigd zijn, nl. de bereidheid beperkingen en onvolkomenheden in menselijk doen en denken op een realistische wijze onder ogen te zien, letterlijk 'be-spreekbaar' te maken zonder dat dit sociale afstraffing als gevolg heeft. Pas dan ontstaat binnen een organisatie zowel als binnen een netwerk de geborgenheid die elk individu - zwak of sterk - nodig heeft om zich te kunnen ontplooien. Kwesties van beroepsgeheim en privacy zijn dan niet alleen maar formele onderwerpen voor gedrags- en beroepscodes, maar zijn onophoudelijk bevat in wat Hans Jonas 'het oerbeeld van alle verantwoordelijkheid' noemt ; die 'van mensen voor mensen'.[14]

---

[13] De Clercq, B.J. (1982). Politiek en het goede leven. Acco : Leuven.

[14] H. Jonas, o.c. p. 184: "Das Urbild aller Verantwortung ist die von Menschen für Menschen.".

## ▸ De valse noten in het orkest ◂

*Johny Voners*
*Janine Bischops*



▸NAMIDDAG◂

# ▸ De rol van de overheid in netwerkontwikkeling ◂

## Probleemstelling

*Dr. Filip De Rynck*
*Departement Politieke Wetenschappen*
*Afdeling Bestuurswetenschap*
*KU Leuven*

### ▸ Omschrijving van beleidsnetwerken

Processen van interacties in interorganisatierelaties rond beleidsproblemen.

Interorganisatierelaties : verschillende organisatie-eenheden/actoren op verschillende niveaus, publiek en privaat.

Proces : beleidsproces ontwikkelt zich doorheen deze interacties en het beleidsprodukt is het resultaat van wat deze interacties opbrengen.

Eenheid van kijken : evoluerend relatiesysteem als geheel (meso-niveau).

### ▸ Waarom nu zo populair ?

Evoluerend beeld van de 'sturende overheid'.

Complexiteit van beleidsvoering omwille van multi-actor uitgangspunt (verwevenheid van problemen).

Combinatie van hulpbronnen nodig om doelstellingen te realiseren.

Vervagende grenzen tussen overheid en private actoren. Betrokkenheid van private actoren nodig.

## ▸ Wisselwerking intra-organisatie en inter-organisatie

### Intra-organisatie

Eigen organisatie-eenheid met structuur en cultuur ontwikkelt eigen doelstellingen (vormen de basis waarop men steunt om zich op te stellen t.o.v. andere actoren).

Organisatie wordt vertegenwoordigd door individu (speelruimte voor individu in onderhandelingen met andere organisaties, in aanpassen of interpreteren van doelstellingen).

### Inter-organisatie

Organisaties vormen geen gesloten eenheden :

Doelstellingen van de focusorganisatie worden meebepaald door de positie en doelstellingen van andere actoren (hun machtspositie, hun terreinbezetting).

In deze zin beïnvloeden strategieën van andere actoren voortdurend doelstellingen van focusorganisaties en omgekeerd.

Organisaties hebben hulpbronnen nodig van anderen en worden daardoor afhankelijk en dus beïnvloedbaar in eigen doelstellingen.

Dat is de kern voor het bespelen van relaties tussen actoren.

### Beleidsnetwerken : wisselwerking tussen intra-organisatie en inter-organisatie rond beleidsproblemen

Afhankelijkheid tussen actoren als kernelement. Ze hebben elkaar nodig om eigen doelstellingen te realiseren en dragen zo bij tot realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen.

Beleidsvoering is dan deze afhankelijkheid bevorderen en bespelen van processen van interacties tussen actoren.

Moeizaam proces : behoud van autonomie versus opgeven van deel autonomie om ook beter eigen doelstellingen te realiseren. De kosten en de baten bekeken vanuit de eigen organisatie : de kosten van samenwerking afgewogen tegen de baten op korte en lange termijn.

Actoren die autonoom willen blijven, realiseren rond complexe beleidsproblemen minder en minder hun doelstellingen. Willen ze hun doelstellingen realiseren, dan worden ze afhankelijk van andere actoren, moeten ze onderhandelen en ontstaan er beleidsnetwerken.

▸ **Omgevingsfactoren als beïnvloedend kader van beleidsnetwerken**

**Publiekrechtelijk kader/regelgeving**

Tekent spelbord en startposities van de spelers. Is wijzigbaar, maar effect is niet altijd voorspelbaar. Idee van metasturing : sturing van de sturing. Sturing door spelbord, spelregels, spelers te veranderen.

**Ruimere omgevingsfactoren**

Specifieke situaties, territoriaal verschillend (aantal actoren, aard van actoren, aard van centrale actoren, positie van sleutelfiguren).

Specifieke kenmerkende omgevingselementen (economisch, sociaal).

Binnen algemeen identiek kader toch grote mate van territoriale contingentie op het meso-niveau (Antwerpen, Ieper, Leuven).

Contingentie ook omwille van specifieke verloop van proces van interacties.

▸ **Ontleden van beleidsnetwerken**

Actoren met hun doelstellingen en machtsbronnen (gebruik van machtsbron blijkt evenwel slechts gedurende interacties).

Hulpbronnen die actoren nodig hebben om doelen te realiseren (geld, personeel, informatie, toestemming, advies, gebouw).

Uitbouw van communicatie tussen actoren (direct, indirect, formeel, informeel, criss cross relaties).

Strategieën van actoren (onderhandeling, conflict, coöperatie, ...) en hun strategisch vermogen.

Spelvormen en rollen van actoren (volgers, trekkers, offensief, defensief, autonomiebestendigend, interactiezoekend, ...)

**Verbeteren van systemen van interacties tussen actoren**

Probleem : probleemperceptie en probleemdefinitie is zelf voorwerp van interacties (filter - cultuur van beleidsnetwerk).

Wenselijkheid en haalbaarheid van doelstellingen gezien feitelijke vervlechtingsstructuur (deze bepaalt mee wat op een bepaald moment mogelijk is).

Gemeenschappelijke doelen worden bepaald door contingentie : wat is op een bepaald moment mogelijk ? Is iets anders dan ideaal wenselijk !

Erkenning van zogezegde gemeenschappelijkheid zegt nog niets over feitelijk gedrag van actoren !

In welke mate zijn betrokken actoren zelf afhankelijk van andere actoren ('pocket of commitment') of kunnen ze voldoende steun verwerven (mobilization behavior) ?

**Sturingsopvattingen en sturingsinstrumenten**

Sturingsopvatting : Minder hiërarchisch, minder top-down, eerder naar maatwerk, decentralisatie, meerzijdige vormen van sturing (onderhandelingen).

Sturingsinstrumenten : Convenanten, sturingsfiguren, indirecte sturing, netwerkmanagement (onderhandelingsstrategieën), incentives inspelend op doelstellingen van actoren, communicatieve instrumenten en conflictregelingen.

## Praktijkvoorbeeld 1

*Dhr. Paul Nieuwdorp*
*Voorzitter*
*Provinciale Adviescommissie Bijzondere Jeugdbijstand*
*Provincie West-Vlaanderen*

### ▸ Situering van het project

Binnen de provincie West-Vlaanderen is de PWC uitgebouwd via Provinciale Advies-commissies. Eén van deze commissies is bevoegd voor de Bijzondere Jeugdbijstand.

Naast de gewone taken van advies naar ondersteuning van nieuwe of vernieuwende projecten, naar bijkomende betoelaging of naar knelpunten inzake programmatie, is op initiatief van deze Adviescommissie de wens geformuleerd ook inhoudelijke ontwikkelingen en processen te willen ondersteunen. Deze inhoudelijke ontwikkelingen dienen zich niet enkel 'intra-muros' in de voorzieningen van de Bijzondere Jeugdbijstand te situeren. Initiatieven kunnen zich situeren buiten de sector maar met bijzondere betekenis voor of met raakvlakken met de sector.

Het drugpreventieproject situeert zich in dit kader. Men heeft gekozen voor het drugpreventieproject zonder de focus te willen plaatsen enkel en alleen op de eigen doelgroep en voorzieningen (het probleem van de aanpak van het druggebruik binnen de voorzieningen). Dat men in staat is om niet categoriaal 'pro domo' te denken en te handelen, is in dit project duidelijk aanwezig.

Het thema van de drugpreventie is op zich een ideaal onderwerp om te begrijpen dat enkel een integrale of nog beter holistische aanpak zinvolle perspectieven kan bieden. Ik citeer ter illustratie uit een Nederlandse tekst : "Volgens mij begint een goed drugbeleid bij het scheppen van een goede sociale infrastructuur. Dat betekent een goed onderwijsbeleid, werkgelegenheidsbeleid, huisvestingsbeleid, jeugdbeleid en hulpverleningsbeleid.", "Een goed drugbeleid begint bij een goed algemeen beleid.".

Druggebruik is :
- een blijvend vraagstuk
- niet eigendom van één specifieke doelgroep
- een maatschappelijk 'onduidelijk' gegeven (variëteit van standpunten)
- het beperkt zich niet tot een regio
- ...

Hiertegenover moet gesteld worden :
- het vergt een lange termijn-aanpak
- alle soorten diensten worden ermee geconfronteerd
- het situeert zich op alle niveaus van individueel, privé tot internationale structuren
- samenwerking is geboden
- ook de niet-cliënt is betrokken in de discussie : het is een 'maatschappelijke' topic

Een werkgroep, aangesteld door de Adviescommissie en bestaande uit zgn. experten en betrokkenen werkte enkele krachtlijnen uit :
- er is geen behoefte aan een nieuwe gespecialiseerde hulpverleningsdienst m.b.t. drugpreventie
- deskundigheidsbevordering en vroegdetectie moet aanwezig zijn en opgenomen worden in alle eerstelijnsdiensten
- het blijkt dat samenwerking tussen diensten en organisaties door een ondoelmatige aanpak wordt gekenmerkt

Vandaaruit werd geconcludeerd dat :
- de focus van het project zich niet richtte op de drughulpverlening, maar wel op de preventie. Drughulpverlening is niet de bevoegdheid van de Bijzondere Jeugdbijstand. Preventie in zijn geheel en in specifieke aspecten wel.
- deskundigheidsbevordering een strategie is binnen preventie
- samenwerking die ondoelmatigheid produceert prioritair aan te pakken is. Wat goed gebeurt op één plaats, kan in tienvoud elders ongedaan gemaakt worden. Het geeft een verlies aan middelen en motivatie. Het is niet effectief in het bereiken van de doelstelling op zich.

Gezien de ruime aanwezigheid van allerhande coördinatoren, op het terrein zelf van de drughulpverlening en de drugpreventie specifiek en gezien de verzuchtingen van deze coordinatoren dat vooral bovenstaand derde punt een oplossing op een langere termijn kan mogelijk maken, werd om deze reden gekozen voor het onderzoeken van de redenen van dit ondoelmatig samenwerken, kritische succesfactoren en valkuilen op te sporen en een leidraad te ontwerpen. Gekozen werd voor de betoelaging van een 'proces-gangmaking of proces-gangmaker' binnen het lokale drugpreventiebeleid én daaraan gekoppeld een actie-onderzoek op het terrein, om te kijken hoe en hoeveel goede stappen gezet worden en met welke weerstanden dient rekening gehouden te worden en op welke wijze deze weerstanden kunnen overwonnen worden.

Een aantal voorwaarden werden gesteld om actief te worden op het terrein. Deze werden samengebundeld in een nota (zie bijlage 1). Eén van deze voorwaarden omvat het daadwerkelijke engagement van de lokale overheid als borg voor de ondersteuning en facilitering van het preventieproject ter plaatse. Zowel deelname aan de sturing van het project als een financiële inbreng van eigen middelen werden vereist.

Binnen de provincie werden twee locaties weerhouden, die in aanmerking kwamen m.n. Roeselare en Oostende. Het project te Roeselare was interessant omdat het een recent opgestart project was, waar het totale begin van het ontwikkelingsproces nog in kaart kon gebracht worden. Het project in Oostende was interessant omdat ter plaatse heel wat

activiteiten ontplooid werden op het vlak van de drugpreventie door verschillende actoren met ieder verschillende visie en invalshoeken, maar waar vooral de globale samenwerking problemen bleef stellen.

In beide projecten was er tevens sprake van een voldoende aanwezigheid en deelname van de lokale overheid en andere partners. Anderzijds was de schaalgrootte en de 'verstedelijking' richtinggevend voor de 'acute' aanwezigheid van de problematiek en de aanwezigheid van diensten.

LUCAS, het samenwerkingsverband tussen Caritas en de KU Leuven, in de persoon van dhr. Herman Baert, werd gelast met het onderzoeksgedeelte. De onderzoeker kijkt over de schouder van de twee lokale 'proces-gangmakers' mee en registreert, bevraagt en analyseert de processen van ontwikkeling van het project (zie bijlage 1).

**▸ Situering binnen de studiedag rond netwerkontwikkeling**

Het begrijpen van de methodiek van netwerken is een begrijpen en accepteren van de complexiteit van invloeden van delen op het geheel en vice versa. Dit betekent dat de focus van netwerken ligt op het procesmatige element. De focus van het opgezette actie-onderzoek ligt juist op de studie van dit procesmatige element in het geheel van de preventieve actie. Het onderzoek richt zich dus niet op de drugpreventie as such. Drugpreventie is enkel het voorwerp, het actie-onderzoek heeft als onderwerp het procesmatig werken.

In die zin mag niet verkeerd geconcludeerd worden dat dit project van de provincie zich rechtstreeks zou begeven op het terrein van de drugpreventie. Nogmaals gesteld, het project richt zich op het bestuderen van het werken as such, het procesmatig element.

Een eerste tussentijdse rapportering werd uitgewerkt. Voor resultaten zal het echter wachten zijn op de afronding van het onderzoek einde 1996. Uit de resultaten zullen echter wel linken kunnen gelegd worden naar het thema 'netwerkontwikkeling'.

## Bijlage 1

# Modelproject drugpreventie

### ▸ Doelstelling van het project

Het opzetten van een drugpreventieproject in een bepaalde locatie in West-Vlaanderen waarbij het belangrijkste objectief erin bestaat de processen nauwkeurig te rapporteren om zodoende een overdraagbaar project te realiseren en de methodiekontwikkeling inzake drugpreventie te bevorderen.

### ▸ Raamwerk waarbinnen het project moet passen

#### Potentiële en noodzakelijke partners

*Potentiële partners*

- ▸ algemeen welzijnswerk
- ▸ OCMW, gemeente
- ▸ politie, rijkswacht, parket
- ▸ Comité Bijzondere Jeugdzorg
- ▸ jeugdwelzijnswerk
- ▸ middelbaar onderwijs
- ▸ lokale huisartsenkring
- ▸ ...

*Noodzakelijke partners*

- ▸ embryonaal drugoverleg
- ▸ Comité Bijzondere Jeugdzorg
- ▸ Centrum Geestelijke Gezondheidszorg
- ▸ residentiële voorziening Bijzondere Jeugdzorg of dagcentrum adolescenten
- ▸ lokale overheid
- ▸ middelbaar onderwijs, bij voorkeur beroepsonderwijs of deeltijds onderwijs
- ▸ jeugdwerk

#### Voorwaarden

▸ Een intentieverklaring van de vermelde 'noodzakelijke' partners dient een voldoende engagement te onderschrijven in de uitvoering van bovenvermelde doelstelling 'overdraagbare methodiekontwikkeling'. Ten tweede dient men de haalbaarheid aan te tonen van een daadwerkelijk actie ondernemen op het vlak van de specifieke doelgroep 'risicojongeren'.

▸ Het thema 'Drugpreventie bij risicojongeren en deskundigheidsbevordering inzake drugpreventie binnen de verschillende sectoren'.
Drugpreventie bij de doelgroep risicojongeren betekent dat naast het gewone experimenteergedrag van jongeren een specifieke groep meer kans maakt om niet te kunnen weerstaan aan de risico's die verbonden zijn aan het druggebruik. De plaats waar dit gebeurt is in de eigen leeftijdsgroep en binnen het vrijetijdscircuit (t.o.v. de twee andere gebieden

gezin en school/werk).

▸ Een samenwerkingsverband is noodzakelijk.
De samenwerkingsmogelijkheden en de responsabilisering van de diverse welzijnssectoren moet gestimuleerd worden naar een deskundigheidsontwikkeling inzake drugpreventie eerder dan een politiek van doorverwijzing.

▸ De link leggen tussen Bijzondere Jeugdbijstand en jeugdwelzijnswerk en jeugdwerk is belangrijk in de opbouw van een echelonnering, het uitwisselen van signalen en technieken (zie supra).

▸ Analoge projecten die naast elkaar lopen in dezelfde locatie dienen ten stelligste vermeden te worden.

▸ Een goede verhouding vinden tussen het persoonsgericht, het omgevingsgericht en het structuurgericht werken.
Het is belangrijk om aandacht te hebben voor netwerken. Het positieve in het netwerk dient aangesproken te worden. De positieve banden moeten voortdurend gestimuleerd worden.

▸ Participatie van de jongere.
Feedback is belangrijk : horen wat jongeren vinden van hun eigen situatie. Waarden en normen moeten geëxpliciteerd worden, maar zullen door de stappen in het proces mee bepaald worden. Hierbij moet vertrokken worden van wat bij de jongeren leeft. Engagement van het lokaal niveau is van groot belang.

▸ Offensieve preventie is een must.
Er moet gewerkt worden met positieve elementen. Er moet afgestapt worden van het feit dat jongeren steeds in relatie tot problemen gedefinieerd worden of benaderd worden in termen van hulpverlening en beveiliging. Offensief werken doe je door jongeren bewust te laten worden van de groepsdruk, van de macht van reclame enz. ... Aan jongeren moet geleerd worden hoe ze moeten omgaan met instituties waarmee ze breken of waarop ze botsen.

**Finaliteit van het project**

Rapportage van een overdraagbaar model inzake de uitbouw van drugpreventie in een bepaalde locatie. De Provinciale Adviescommissie legt in deze actie meer de nadruk op het leerproces en de methodiekontwikkeling.
Zij acht de concrete algemene actie tot drugpreventie de taak van de bestaande specifieke en bevoegde organen en organisaties.

## Structuur waarbinnen het project tot stand komt

Het initiatief voor het project dient genomen te worden door een privaatrechtelijke rechtspersoon. Er zal een lokale stuurgroep samengesteld worden die over een grote autonomie zal beschikken. Het Bureau van de Adviescommissie is partner in deze stuurgroep. Tweemaandelijks is er overleg met de Commissie Bijzondere Jeugdbijstand. Op deze manier kan erover gewaakt worden dat het project binnen het door de Commissie uitgetekende raamwerk loopt.
De rapportering is het eerste objectief van de provincie en dient derhalve op een wetenschappelijke wijze te gebeuren.
Op deze wijze wordt enerzijds gewaakt over het verloop van het project binnen het uitgetekende raamwerk, maar vooral gestreefd naar een leerrijke dialoog met de sector Bijzondere Jeugdbijstand.

## Realiteit van tijd en middelen

Het is de bedoeling om op een zeer korte periode tot een rapportering van het proces te komen. Op de begroting 1993 zal 1/5 van het budget (= 1.000.000 frank) voor initiatieven in de Bijzondere Jeugdbijstand voor het project voorbehouden worden.
Op de begroting van 1994 zal voor het project 1.500.000 frank worden ingeschreven.
Er wordt onderzocht in welke mate extra middelen kunnen gevonden worden voor het inschakelen van een rapporteur.
Realistisch is te stellen dat het project over een periode van twee jaar zal lopen.

## Praktijkvoorbeeld 2

*Dhr. Mat Steyvers*
*Medewerker*
*Cool-project*

### ▸ Het Cool-project : een impuls voor netwerkvorming in St. Niklaas ?

Het Cool-project heeft, in het kader van Aidspreventie, de bedoeling om via opgeleide (ex-)gebruikers veilig spuit- en vrijgedrag aan te leren aan intraveneuze druggebruikers.

Het project in Antwerpen

Het project startte in 1990 op initiatief van Free Clinic en werd - in de vorm van kortlopende informatiecampagnes - tot 1994 uitsluitend in de stad Antwerpen toegepast.
Aan de basis van het project lag de bestaande netwerkvorming tussen verschillende partners, o.m. het Antwerpse parket en Free Clinic, ten grondslag. Het project werd als het ware ingeplugd op dit bestaande netwerk.
In 1994 ging het project - op eigen initiatief - voor de eerste keer buiten Antwerpen, meer bepaald naar St. Niklaas, met de bedoeling om er een kortlopende informatiecampagne op te zetten.

Het project in St. Niklaas

De positie van het project ten opzichte van de lokale situatie van St. Niklaas verschilt sterk van de Antwerpse context (o.m. de juridische context van het project, kennis van de lokale situatie, ...).
Het project blijkt aan te sluiten bij heel wat vragen en blinde vlekken van de bestaande hulpverlening en van een deel van het lokale beleid.

Op korte termijn slaagt het project erin de doelgroep te bereiken en blijkt bovendien voor de sociale diensten revelerende kennis over de drugproblematiek in St. Niklaas op te leveren. Dit materiaal overstijgt de doelstelling van het project en duidt op hiaten in de hulpverlening in St. Niklaas. De vastgestelde hiaten kunnen voor de sociale diensten en het beleid een aanleiding zijn om een nieuw netwerk op te starten.

Het Cool-project is, ook los van het thema 'netwerkontwikkeling', in verschillende opzichten boeiend en revelerend.
Het project illustreert o.m. dat het mogelijk is om met relatief beperkte werkings- en personeelsmiddelen een maatschappelijk relevant doel te bereiken.
Ten tweede en hiermee zitten we meteen op het domein van de netwerkontwikkeling, illustreert dit project dat de toepassing van eenzelfde doelstelling, methode en aanbod, in twee verschillende contexten (c.q. steden), tot zeer specifieke methodische uitwerkingen, strategiekeuzen, aard en betekenis van de resultaten kan leiden.

**Contextualiteit**

Deze verschillen zijn haast louter terug te voeren op de specifieke context. Methodische keuzen, strategische vertalingen, enz. blijken uitermate contextgevoelig te zijn. 'Context' moet hier worden begrepen als 'plaats en tijd'.
Vragen als "Waarom lukt op de ene plaats wel wat op de andere plaats niet lukt, en omgekeerd ?" of "Waarom pakt hetzelfde project op de ene plaats helemaal anders uit dan op de andere plaats ?" slaan precies op de uitklaring van deze context.

**Slagbomen, seinhuisjes, sporen, verbindingen**

Uiteraard is er behoefte aan een solide omschrijving van het begrip 'netwerk'. Maar het is niet eenvoudig om, op basis van de praktijk van het welzijnswerk, een invulling te geven aan het begrip 'netwerk'.
Misschien kan een extern voorbeeld van een netwerk hierbij helpen. Neem nu de Belgische Spoorwegen. Het treinvervoer functioneert op basis van :
▸ infrastructuren (treinstations, sporen, kabels, electriciteit, treinstellen, tijdstabellen, ...)
▸ verbindingen tussen structuren (de verbinding tussen de verschillende stations)
▸ een welomschreven probleem/behoefte (een trein die op tijd komt, comfortabel, veilig is, die aansluit, het juiste spoor)
▸ een welomschreven doelstelling (het bereiken van de bestemming, de juiste wissel, de aansluiting tussen het grote netwerk en het kleine station, de intercity en de lokale trein, ...)

Niet één van deze elementen, maar hun optelsom is een netwerk. Mogelijk dienen daarbij, in functie van nieuwe behoeften, nieuwe verbindingen gelegd. Bij het leggen van een verbinding moet niet telkens het hele spoorwegsysteem worden uitgevonden; een kleiner netwerk kan m.a.w. aan het grotere netwerk worden vastgehecht. Mogelijk dient de infrastructuur aangepast, bijvoorbeeld een nieuw station gebouwd.

**Netwerk**

Het voorbeeld van de spoorwegen is relevant omdat het onrechtstreeks aangeeft waarom het niet evident is om binnen het welzijnswerk even robuust een 'netwerk' te definiëren.
Daarvoor zijn er verschillende redenen. Ten eerste is vaak niet duidelijk wat juist het precieze probleem, behoefte en doel zijn. Ten tweede veranderen problemen en doelen voortdurend. In de loop van de tijd en onder invloed van omstandigheden dienen ze voortdurend te worden bijgestuurd.

Met name in de welzijnssector worden netwerken per definitie zeer sterk bepaald door de context.

Uiteraard veronderstelt een netwerk ook in de welzijnssector infrastructuren, middelen enz. Maar 'netwerk' is toch vooral een kwalitatief begrip. Een netwerk is een appreciatie van een toestand van samenwerking op een bepaald ogenblik. Aan netwerkvorming ligt een intentie van meerdere partners ten grondslag. Een netwerk dat niet functioneert is dus géén netwerk (en derhalve een anomalie).

**Voorwaarden voor netwerkontwikkeling**

Om te komen tot netwerkvorming moeten een aantal voorwaarden aanwezig zijn. We beperken ons hier tot de voorwaarden waaraan de partners dienen te voldoen.

Een eerste voorwaarde is dat elk van de partners ervan uit dient te gaan dat de werkelijkheid (tot en met de meest lokale situatie) zich presenteert als voortdurend veranderend. Er bestaat met andere woorden geen statische realiteit, geen statisch probleem, doel, antwoord, ...

Een tweede voorwaarde is het besef dat een netwerk per definitie broos is. Een toevallige gebeurtenis, bijvoorbeeld de wijziging van de samenstelling van een schepencollege, kan een grote weerslag hebben op het enthousiasme van de partners en het functioneren van het netwerk.
Misschien doen we er goed aan die broosheid voortaan in te calculeren. Zulke houding heeft zijn voordelen; het is ondermeer een goede veiligheidspal op frustratie en ontgoocheling (ook al omdat we niet kunnen blijven zeggen dat we pech hebben gehad !).

Als derde voorwaarde dient bij de partners een minimale reflectieve houding aanwezig te zijn. De vraag "Waarom zitten we hier samen, waar gaat het eigenlijk over ?" dient iedere partner, vanuit zijn specifieke positie, zich 'voortdurend' te stellen. Dat is meteen een tweede veiligheidspal, tegen inertie en stuurloosheid.

De volgende uiteenzetting beschrijft, na een toelichting over doelstelling en uitgangspunten, de elementen die mee bepalend zijn voor de methode, strategie en resultaat in de stad Antwerpen en St. Niklaas.

## ▸ Het Cool-project : doelstelling en uitgangspunten

**Initiatiefnemer**

Juridisch gezien ressorteert het Cool-project onder de V.Z.W. Maatschappelijk Geneeskundige Research (MAGER), die in 1990 werd opgericht door Free Clinic Antwerpen. Het project wordt, als samenwerkingsverband van VAD en MAGER, tot einde 1995 gesubsidieerd door het Ministerie van Volksgezondheid in het kader van Aidspreventie. Het project liep tussen 1990 en 1994 in de vorm van kortlopende projecten in de stad Antwerpen.

**Doelstelling**

Het doel van het project is het opzetten van informatiecampagnes over veilig spuit- en vrijgedrag naar intraveneuze druggebruikers via opgeleide (ex-)gebruikers.

**Uitgangspunten**

Twee uitgangspunten zijn cruciaal. Ten eerste het principe van 'harm reduction', d.w.z. dat het gevaar van HIV-besmetting dermate groot is dat het aanleren van beschermingsmethodieken aanvaardbaar wordt geacht. Ten tweede de inschakeling van boodschappers ('jobisten'). De boodschap wordt het makkelijkst aanvaard als de boodschapper zelf voor de gebruiker aanvaardbaar is. Voor de gebruiker is dat een andere (ex-)gebruiker. (Ex-) gebruikers die na het doorlopen van een opleiding, geschikt worden bevonden, kunnen daarna in het project worden ingeschakeld. (De rol van de jobisten is cruciaal omdat intraveneuze drugspuiters zich zeer sterk afsluiten van de hulpverlening en contactname vanuit die sector uiterst moeilijk is.)

**Elementen van de projectuitvoering**

Het preventiepakket bestaat uit een stripverhaal, één steriele spuit, condooms, bleekwater en doorverwijsadressen.
Jobisten krijgen een opleiding over produktinformatie en gesprekstechnieken. Jobisten rapporteren hun resultaten op de wekelijkse begeleidingsmomenten.
Het begeleidingsteam bestaat uit een halftijdse coördinator veldwerk, een halftijdse etnograaf, een halftijdse criminoloog, een halftijdse arts.
Het project is zeer doelgroepgericht m.a.w. het project lukt in zijn opzet wanneer de doelgroep effectief wordt bereikt.
Het project is een 'stil' project m.a.w. de projectuitvoering wordt enkel bekendgemaakt aan relevante actoren. Naar pers en publieke opinie verloopt het project zo goed als 'geruisloos'.

**▸ Het project in de stad Antwerpen**

**Projectresultaten in de stad Antwerpen (1990-1994)**

De projectuitvoering in de vorm van kortlopende campagnes tussen 1990 en 1994, leverden de volgende resultaten op.

▸ De doelgroep wordt bereikt. Met de ontwikkelde preventiemethode blijkt het mogelijk om op korte tijd grote groepen intraveneuze druggebruikers te bereiken. De medewerking van (ex-)gebruikers als intermediairen is essentieel om het milieu voldoende diep te kunnen penetreren.

▸ De gebruikte methode is niet afhankelijk van een uitgebreid net van hulpverlening of een grote organisatiestructuur : met relatief weinig middelen en personeel is het mogelijk om de doelgroep te bereiken.

▸ De aanwezigheid en aanspreekbaarheid van relevante sociale diensten blijkt belangrijk te zijn als doorverwijsmogelijkheid.

▸ Het project heeft invloed op het spuitgedrag. Enquêtering in Antwerpen wees uit dat het project een invloed heeft op het spuitgedrag; de invloed is kleiner wat betreft het seksueel gedrag.

**Elementen van het ontstaan**

Het ontstaan, de methode, de toepassingsmogelijkheden en de resultaten van het project kunnen niet los worden gezien van de Antwerpse context. De volgende elementen spelen daarin een rol.

▸ De profilering van Free Clinic
In de loop der jaren heeft Free Clinic zich sterk geprofileerd als CLG voor de jongeren (o.m. druggebruik, seksualiteit). Naar de sociale diensten (samenwerking met ambulante en residentiële sector), naar het stedelijk beleid en parket en naar de doelgroep werd in de loop der jaren een zekere credibiliteit opgebouwd.

▸ Houding van het parket
De houding van het Antwerpse parket inzake drugs en jongeren is geëvolueerd van een louter repressieve aanpak naar een aanpak die gericht is op samenwerking met de welzijnsorganisaties.

▸ Druggebruik en Aids als probleem van de grote stad
Het druggebruik en Aids worden door het stedelijk beleid, de verschillende maatschappelijke verbanden en de publieke opinie onderkend als reële problemen, inherent aan de grote stad van vandaag.

Het ontstaan van netwerken, op basis van wederzijds respect van met name Free Clinic en het parket en de erkenning van de noodzaak om preventief op te treden naar risicogroepen voor HIV-besmetting, lagen aan de basis van het opstarten van het Cool-project.

Het parket verleende de toestemming voor de opname van steriele spuiten in het preventiepakket, Free Clinic nam zijn rol van projectindiener en -uitvoerder op.

Het Cool-project kan men beschouwen als een resultaat van een netwerkontwikkeling.

**Karakteristieken van de Antwerpse methodiek**

▸ Kennis van de doelgroep
Door de medische consultaties en de individuele hulpverlening heeft Free Clinic veel contacten met jonge druggebruikers. Dit maakt het mogelijk om een voldoende ruime groep jobisten te recruteren uit de cliëntengroep.

▸ Kennis van de stad
Free Clinic beschikt over kennis van de stedelijke structuren, de sociale kaart en de samenwerkingsverbanden. Het effectieve veldwerk kan daardoor na een korte voorbereidende periode worden opgestart.

▸ De jobist en de hulpverlener
Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de jobist zijn rol beperkt tot het 'boodschappen'. Hulpverleningsvragen dienen te worden doorverwezen. Door de beschikbaarheid van Free Clinic voor de terugkoppeling van vragen en opmerkingen en de aanwezigheid van sociale diensten als doorverwijsmogelijkheden, is de jobist in staat zich aan zijn rol te houden.

▸ Het belang van de projectresultaten
Als resultaat van het project komt een grote groep intraveneuze druggebruikers (voor de eerste maal of voor het eerst sinds lang) in contact met de hulpverlening. Er ontstaat een vorm van communicatie.
Op basis van de observatie van het gebruikersgedrag verwerft het begeleidingsteam kennis over de specifieke gebruikerscultuur.
De enquêteringsgegevens over het vrij- en spuitgedrag van de doelgroep worden mee opgenomen in een wetenschappelijk onderzoek (NFWO-rapport).

**▸ Het project in St. Niklaas**

Van maart tot midden oktober (mogelijk verlengbaar) werd het Cool-project uitgevoerd in St. Niklaas.
De positie, de methodiek en het belang van de projectresultaten verschillen grondig met die van de Antwerpse situatie.

**De positie van het project in de context van St. Niklaas**

▸ De initiatiefname
Het Cool-project nam zelf het initiatief tot het opzetten van een campagne in St. Niklaas. Er was vooraf geen vraag naar het project vanuit St. Niklaas zelf.

▸ Geen profilering van Free Clinic
Free Clinic heeft geen (samen-)werking in Sint Niklaas en is derhalve niet gekend bij en bekend met het lokale beleid en de sociale diensten. Contacten met de doelgroep ontbreken. Er is geen recruteringsbasis voor jobisten.

▸ Het illegaal druggebruik als probleem van een regionale stad
Bij de buitenwacht leeft het idee dat St. Niklaas een probleemstad is op het vlak van illegaal druggebruik. In St. Niklaas zelf leeft dit anders; er is sprake van een dubbelbeeld. Sporadisch schieten de publieke opinie en de pers wakker, wanneer er weer eens een drugdode valt. Naderhand ebt de onrust bij de bevolking weg.
Het feit dat drug- en Aidsproblematiek maatschappelijk gezien (vooralsnog) niet wordt geassocieerd met de regionale stad, weerspiegelt zich in de beeldvorming van de publieke opinie en de lokale overheid.

De drugproblematiek is overigens sterk verdoken. De regionale stad is te weinig anoniem voor een min of meer openlijk druggebruik. Illegale druggebruikers kiezen niet voor de openbaarheid en trekken zich sterk terug in de privé-sfeer.

▸ De onduidelijke profilering van sociale diensten en het beleid naar het illegale druggebruik
Sinds het begin van de jaren tachtig bestaat er een Werkgroep Drugpreventie, bestaande uit diverse sociale diensten. De werkgroep zit met veel vragen en blinde vlekken omtrent de illegale drugproblematiek. De sociale diensten vinden moeilijk aansluiting bij de illegale druggebruikers. Geen enkele dienst profileert zich openlijk naar illegale druggebruikers. Het opstellen van een doorverwijsgids binnen de Werkgroep Drugpreventie is dit jaar een aangrijpingspunt om hiaten in de hulpverlening uit te klaren.
Er is geen formeel samenwerkingsverband tussen de Werkgroep Drugpreventie en het stadsbestuur.
Formeel gezien heeft het stadsbestuur geen officieel drugbeleid maar door het aantrekken van twee straathoekwerkers (die weliswaar voor oneigenlijke functies worden ingezet) in het kader van het VFIK, onderkent het expliciet dat er zich in St. Niklaas een drugprobleem stelt.

▸ Houding van het parket
Free Clinic was niet bekend met de houding van het parket van Dendermonde ten aanzien van de drugproblematiek.

**Duur en belang van de projectvoorbereiding in St. Niklaas**

Van meetaf stelt het Cool-project zich op als 'vragende partij' en legt contacten met diverse partners en bevoorrechte getuigen.

▸ Contacteren van diensten
Het project brengt partners van het bestaande samenwerkingsverband (Werkgroep Drugpreventie) met andere partners samen. De deelnemers worden geïnformeerd over de doelstelling en werkwijze van het project. Anderzijds neemt het project kennis van vragen, leemten en blinde vlekken. Deelnemers hopen dat de resultaten van het Cool-project mee deze leemten zullen invullen. Het project krijgt zicht op de formele en informele samenwerkingsverbanden. Met de sociale diensten worden afspraken gemaakt over de terugkoppeling van tussentijdse projectresultaten.

▸ Relatie tot het parket
Het parket van Dendermonde formuleert een positief advies naar de procureur van Gent voor de opname van een steriele spuit in het preventiepakket. De procureur-generaal van Gent volgt dit advies niet en beslist einde juni tot het verbieden van de opname van spuiten in het preventiepakket.

▸ Relatie tot het stedelijk beleid
De contacten met het stedelijk beleid en politie blijven beperkt tot het schriftelijk informeren over de doelstelling en werkwijze van het project en het bekendmaken van het tijdstip van de uitvoering.

▸ Het zoeken van jobisten
Het zoeken van meerdere jobisten verloopt uiterst moeilijk; uiteindelijk wordt het project uitgevoerd door één jobist.

▸ Tijdsinvestering
Het project besteedt veel tijd aan de projectvoorbereiding (maart-juli), omwille van de voorbereidende contacten en omwille van het uitblijven van het antwoord van het parket wat betreft de spuiten. Het veldwerk loopt van juli tot half oktober.

**Karakteristieken van de methodiek in St. Niklaas**

▸ Pionierswerk
'Pionierswerk' is een adequate omschrijving van het werk van de jobiste. Het zoeken en contacteren van de gebruikers is een bijzonder arbeidsintensief proces. Het werk vereist van de jobiste de nodige kwaliteiten (o.a. een sterke motivatie, contactvaardigheid, ...)

▸ De jobiste en de hulpverlener
De jobiste wordt regelmatig geconfronteerd met allerlei (soms acute) hulpverleningsvragen. Door het ontbreken van passende doorverwijsmogelijkheden in St. Niklaas is het onderscheid tussen de rol van hulpverlener en jobiste niet altijd even duidelijk. In de begeleiding van de jobiste is dit een belangrijk aandachtspunt.

**Projectresultaten en -bevindingen**

▸ Bereiken van de doelgroep
Tussen begin juli en midden oktober vonden gesprekken met een twintigtal intraveneuze druggebruikers plaats.

▸ Kennis van de gebruikerscultuur
Het project kreeg niet alleen een zicht op het concrete spuit- en vrijgedrag, maar ook op de verschillende gebruikerskringen (gedrag, leefcultuur, houding t.o.v. beleid en dienstverlening). Er is nu ook een duidelijker beeld van de niet-bereikte kringen (jongere generaties, andere gebruikssoorten) en van de historiek van het druggebruik.

▸ Bruikbaarheid van de resultaten
Naast de registratie van de resultaten op het vlak van het vrij- en spuitmateriaal, levert het project revelerend materiaal op, dat lokaal bruikbaar is voor de heroriëntering van de sociale dienstverlening van St. Niklaas naar de illegale drugproblematiek.

▸ De tijdelijkheid van het Cool-project
Het Cool-project is per definitie tijdelijk : na afloop van een tijdelijke informatiecampagne wijkt het project uit naar andere relevante locaties. De gelegde contacten en het gecreëerde vertrouwen kunnen een start zijn om in de stedelijke context van St. Niklaas te zoeken naar middelen ter continuering.

**Rol van de overheid in netwerkvorming**

Naar aanleiding van de start van het Cool-project kwam, op initiatief van de schepen van sociale zaken, een overleg tot stand met de vertegenwoordigers van de volgende partners: Werkgroep Drugpreventie, Stedelijke Preventiedienst, Probatiedienst Waasland en het Cool-project.

Het besluit van de twee voorbije overlegbijeenkomsten bestaat uit de volgende elementen:

▸ St. Niklaas heeft nood aan een laagdrempelige voorziening voor illegale druggebruikers. Dit betekent niet noodzakelijk de oprichting van een geheel nieuwe dienst. Bijsturingen van bestaande diensten (verandering externe opstelling, attitude, ...) kunnen misschien volstaan.

▸ De vraag wat precies moet gebeuren is niet eenvoudig. Overhaaste antwoorden blijken achteraf vaak foute antwoorden te zijn. Om die reden moet een voldoende lange termijn worden uitgetrokken om tot een degelijk besluit te komen. Zulk besluitvormingsproces zou, gespreid over één jaar, er als volgt kunnen uitzien :

- ▸ formering van een werkgroep op initiatief van het stadsbestuur met vertegenwoordiging van de Werkgroep Drugpreventie, van eventueel andere sociale diensten en van maatschappelijke verbanden (apothekers, parket, ...)
- ▸ op korte termijn het uitwerken van profiel, aannameprocedure en afspraken over de begeleiding van twee straathoekwerkers (in 1994 aan te werven in het kader van de nieuwe lichting veiligheidscontracten)
- ▸ formuleren van de drugproblematiek van St. Niklaas en het formuleren van conclusies en voorstellen
- ▸ voorleggen van de voorstellen aan een grotere groep van deskundigen en betrokkenen, als basis van besluitvorming over de voorstellen in het college
- ▸ introductie van de voorstellen in de verschillende diensten.

De deelnemers aan het overleg maakten tegenover dit voorstel één belangrijke restrictie: "Liever mijn eigen bescheiden en integere praktijk in het werkveld, zonder perspectief op structurele veranderingen, dan zitting nemen in een geofficialiseerde werkgroep die achteraf een lege doos blijkt te zijn.".
Zij willen met andere woorden garanties dat de werkgroep ook ernstig wordt genomen. Twee voorwaarden kunnen daarbij de kansen op een daadwerkelijke erkenning verhogen. Ten eerste het voorzien van voldoende middelen voor de begeleiding van het besluitvormingsproces. Ten tweede het garanderen van de continuïteit van het veldwerk naar harddruggebruikers. Om die reden is het nodig dat de werkgroep bevoegdheid krijgt over het profiel, de aannameprocedure en de begeleidingsafspraken van de aan te werven straathoekwerkers in 1995.

## ▸ Enkele bedenkingen bij netwerkvorming

### Het formele en het informele

In de praktijk bestaan er vaak jarenlang gegroeide, informele samenwerkingsverbanden tussen diensten, of werkers binnen diensten. Vaak waardevol, maar zonder erkenning van de lokale overheid.
Daartegenover staat het formele netwerk (bijvoorbeeld de op te richten stedelijke werkgroep).
De vraag dient gesteld of het (op te richten) formele netwerk het informele netwerk zal honoreren of negeren.

### Het grote netwerk en het kleine netwerk

Het informele netwerk bestrijkt vaker een kleiner domein, of mikt minder hoog dan het formele netwerk. Maar misschien is het kleine netwerk op dit ogenblik in St. Niklaas het maximaal bereikbare en de oprichting van een formeel netwerk een daad van overmoed.

### Boven de partijen

Iemand moet het initiatief nemen tot netwerkontwikkeling. Die iemand moet 'boven de partijen' staan. Terecht mag men die rol van de lokale overheid verwachten. Zij moet coördineren, coachen, helpen ontwikkelen.

### Korte termijn - lange termijn

Er is het spanningsveld tussen korte termijn en lange termijn. Beleidskringen hebben de neiging korte-termijn antwoorden te formuleren op moeilijke vragen.
Daartegenover staat dat het zoeken van oplossingen vaak niet over een nacht ijs kan gaan.

Praktijkvoorbeeld 3

*Dhr. Boud Reggers*
*Voorzitter*
*OCMW Genk*
*Steunpunt Limburgse OCMW's*

# ▸ Samenwerkingsvormen tussen overheid en CAD in Limburg

## ▸ Korte historiek

Eind jaren '70 werd het duidelijk dat in Limburg zich een drugproblematiek ontwikkelde. In 1980 werd door het CAD, dat toen nog CBAT noemde, een eerste onderzoek gedaan, waarbij 170 probleemgebruikers werden geteld met als belangrijkste kernen Hasselt, Genk, St. Truiden en Maasmechelen.
In die periode kwam het Limburgse Platformoverleg Verslaving (LPV) tot stand, dat 5 jaar later een nieuwe bevraging organiseerde. Er werden 317 probleemgebruikers geteld met als belangrijkste stijgers Genk en Maasmechelen. In 1985 organiseerde het CAD het project 'Straathoekwerk' en startte Katarsis.

## ▸ De Artsenboot

Gelijktijdig ontwikkelde zich in Genk de 'Artsenboot'. Informeel werd met de Genkse huisartsen een deal gesloten, waarbij enerzijds de huisartsen akkoord gingen met een mandaat dat een groep vrijwillige huisartsen namens de huisartsengroep aan drughulpverlening zou doen en anderzijds dat via het OCMW en CAD zou gezocht worden naar een teamondersteuning. Tevens zou het OCMW borg staan voor de honorariumbetaling van de crisisinterventie.
Op dat ogenblik waren er in Genk 57 harddruggebruikers in de hulpverlening gekend. Gezien het groeiende aantal druggebruikers die (nog) niet te motiveren waren voor een residentiële opvang kwam er in 1987 een overleg tussen enerzijds de OCMW-besturen van Genk en Maasmechelen en anderzijds het CAD tot stand.
Dit resulteerde in de 'Overeenkomst inzake ambulante drughulpverlening Genk-Maasmechelen', waarna 1 psycholoog door het CAD in dienst werd genomen, 2/3 van zijn tijd voor Genk en 1/3 voor Maasmechelen. Zijn opdracht luidde : ambulante drughulpverlening, coördinatie van de ambulante zorg in de gemeente en consult aan eerstelijnswerkers. De onkosten werden, in verhouding, door beide OCMW-besturen gedragen.

Op dat ogenblik ontwikkelden de media, zeker in Belgisch en Nederlands Limburg een grote belangstelling voor de Rohypnol-problematiek (Belgische jongeren voerden Rohypnol naar Nederland en brachten heroïne naar België. De Belgische artsen kwamen hierbij, omwille van laks voorschrijfgedrag, onder vuur te liggen.)
De informele afspraken i.v.m. de Artsenboot werden vanaf 1988 formeel bevestigd bij de opstart van het project 'Ambulante drughulpverlening'. Tussen de huisartsen en de Artsenboot werden de regels van verwijzing vastgelegd, alsook de bewaking via de registratie.
Tussen de Artsenboot en het hulpverleningsteam CAD (psycholoog) en OCMW (maatschappelijk werker) werd een begeleidingstrategie uitgewerkt, met als krachtlijnen :
▸ begeleiding met zo weinig mogelijk medicatie en alleen deze waarover consensus was in de Artsenboot
▸ elke druggebruiker werd vooraf doorgestuurd voor een begeleidingsstrategie
▸ in de mate van het haalbare diende het gezin betrokken te worden en geïnformeerd over de werking van de oudergroep
Met deze werkwijze verdween op één jaar de Rohypnolproblematiek en kon de Artsenboot orde op zaken stellen.

De werking van de Artsenboot bestaat nu nog steeds. Viermaal per jaar vergadert deze met het hulpverleningsteam, waarbij (als adviseur) op een psychiater beroep wordt gedaan, terwijl tevens belangrijke sleutelfiguren, o.a. straathoekwerkers, worden uitgenodigd. Welke koers deze boot nu, met de recente methadonetoestanden, zal varen, is op dit ogenblik niet zeker, maar dat er een koers wordt gevaren, lijkt me wel zeker.

De gestage stijging van het aantal gekende druggebruikers, in 1989 al 235 in Genk alleen, noopte tot verdere uitbreiding van de hulpverlening. Maasmechelen stelde dezelfde behoefte vast en via het VFIK konden beide gemeenten nu ieder over een full-time kracht beschikken. De samenwerking met het CAD bleef gehandhaafd.
Ook in andere Limburgse gemeenten, St. Truiden, Heusden-Zolder, Beringen en Hasselt kwamen initiatieven van de grond en dit steeds via en met het CAD.
Het straathoekwerk en de ambulante drughulpverlening werden meer en meer in die gemeenten ontwikkeld, vooral omdat de VFIK-middelen, zij het nog eerder beperkte, maar toch financiële mogelijkheden boden.

### ▸ Actie Limburgs Steunpunt OCMW's met CAD en provinciebestuur

Voor deze vernoemde gemeenten kon dus een geëigend hulpaanbod worden uitgebouwd. Dit hulpaanbod had en heeft zijn voordelen (kennis van de 'plaatselijke cultuur', hulpverlening duidelijk herkenbaar), maar een aantal nadelen werden ook duidelijk :
▸ cliënten zijn mobiel en verhuizen regelmatig van de ene gemeente naar de andere. Het probleem van continuïteit stelt zich dan.
▸ één hulpverlener per gemeente biedt aan de cliënten geen therapeutische vrijheid.
▸ de drugproblematiek in Limburg verdrievoudigde zich de laatste jaren en is nu verspreid over alle gemeenten. Drugs kennen geen grenzen en zeker geen gemeentegrenzen.

Er diende dus gezocht naar een nieuwe samenwerkingsformule, waarbij eerst werd gedacht aan de Vlaamse Gemeenschap, maar een uitbreiding van de erkende CGG-équipe van het CAD behoorde niet tot de budgettaire mogelijkheden.
De stuurgroep 'Ambulante drughulpverlening' (samengesteld uit de vernoemde gemeenten, het CAD en onder voorzitterschap van het LISO (Limburgs Instituut voor Samenlevingsopbouw)) besliste dan ook om alle Limburgse OCMW's uit te nodigen om toe te treden tot het bestaande samenwerkingsverband.
Daartoe werd de bemiddeling gevraagd van het Limburgs Steunpunt OCMW's. Concreet werd, bij de installatievergadering van het Steunpunt in juni 1993 een 'samenwerkingscontract' voorgelegd.
Het provinciebestuur zette zich achter het idee en liet hiervoor 2.000.000 frank inschrijven op de provinciebegroting van 1994.
Het Limburgs Steunpunt OCMW's verfijnde het financiële voorstel in samenspraak met het CAD en vroeg, gezien de budgettaire consequenties, de gouverneur van de provincie alle OCMW's, maar ook alle gemeentebesturen uit te nodigen op een infovergadering in oktober 1993.
Het initiatief had enerzijds de bedoeling het financiële kader te creëren om een degelijke ambulante drughulpverlening over de hele provincie tot stand te brengen, maar anderzijds ook, en dit lijkt me nog belangrijker, te trachten een solidariteit tussen de gemeenten tot stand te brengen in een materie die gevoelig ligt en niet door iedereen op dezelfde of gelijkaardige wijze benaderd wordt.

Aan de gemeente- en OCMW-besturen werden volgende contracten voorgesteld :
▸ een contract aan 30 frank/inwoner, in ruil waavoor het CAD de drughulpverlening en preventie in de gemeente organiseert.
▸ een solidariteitsbijdrage van 8 frank/inwoner, in ruil waarvoor het CAD een minimumpakket aan voorzieningen waarborgt. Boven dat minimum moet dan per prestatie betaald worden.
▸ de VFIK-gemeenten dienden binnen hun projectenplan één functie ambulante drughulpverlening te voorzien.

Het Bijzonder Fonds voor Maatschappelijk Welzijn werd bereid gevonden de projectkosten van de OCMW's (enkel voor de 30 frank/inwoner) althans gedeeltelijk te betoelagen.

### ▸ Resultaat

Van de 44 Limburgse gemeenten en OCMW's hebben er thans 34 een overeenkomst afgesloten (28 OCMW's en 6 gemeenten). 19 OCMW's betalen 30 frank/inwoner. 3 leveren een full-time kracht en de resterende 12 besturen betalen de solidariteitsbijdrage.
Op die wijze mobiliseren deze plaatselijke besturen dit jaar 14.273.000 frank + 2.000.000 frank van het provinciebestuur.
Voor 1995 wordt 22.061.000 frank voorzien. Hierdoor heeft het CAD de hulpverlenings- en preventie-equipe in belangrijke mate kunnen uitbreiden met 12 personeelsleden (6 psychologen, 2 criminologen, 1 verpleegkundige, 1 maatschappelijk werker, 1 psychologisch assistente en 1 administratieve kracht) en werden er drie nieuwe regionale kantoren geopend.

Door dit initiatief werd dus :
▸ een belangrijke financiële bijdrage tot stand gebracht
▸ een even belangrijke solidariteit tussen plaatselijke besturen in het leven geroepen

Op het vlak van de ambulante drughulpverlening en het preventie-aanbod werd er ongetwijfeld een belangrijke doorbraak tot stand gebracht.
Het feit dat er contracten werden afgesloten geeft vanzelfsprekend de mogelijkheid tot een zekere termijnwerking, maar absolute zekerheid is er niet. Ieder contract kan immers opgezegd worden en denken we dan maar aan :
▸ eventuele gemeentelijke begrotingsperikelen, met budgettaire beperkingen als gevolg
▸ het afbrokkelen van de solidariteit omwille van vele denkbare en zelfs irrationele redenen.
▸ het misschien niet direct vaststellen van tastbare resultaten
▸ het misschien in gebreke blijven van de partner - het CAD, al was het maar dat er niet aan het verwachtingspatroon wordt beantwoord

Ook de niet altijd even goede verstandhouding in de werking tussen OCMW en gemeente op sommige plaatsen kan dit project parten spelen. De recente gemeenteraads- en provincieraadsverkiezingen kunnen enkele van de precaire situaties hebben opgelost, maar er anderzijds misschien nieuwe gecreëerd hebben.

**▸ Verhouding lokale overheid - hogere overheid**

De uitbreiding van dit bestaande netwerk is dus duidelijk tot stand gekomen ingevolge een initiatief dat via de lokale besturen werd genomen. De ondersteuning en daadwerkelijke, maar toch eerder bescheiden bijdrage van het provinciebestuur tilden het initiatief meteen op provinciaal niveau en betekenden een steun voor de nodige solidariteit tussen de plaatselijke besturen.
Anderzijds is het ook duidelijk dat de lokale besturen hier een netwerk met het CAD hebben ontwikkeld omdat de nood tot een deskundige en eenvormige aanpak werd aangevoeld wat de ambulante drughulpverlening en preventie betreft. Versnippering kan best gemist worden en de zee blijft veel te diep indien iedereen op zijn plaatselijk eilandje blijft zitten.
Het lijkt mij dat de hogere overheid een voorbeeld kan nemen aan deze netwerkontwikkeling om, in plaats van het nemen van een veelheid aan initiatieven, verdeeld over een veelheid van instanties en waarmee ook heel wat gemoeid is, te komen tot een gericht beleid op middellange termijn, waarbij de krachten van de op het veld bezig zijnde partners gebundeld worden.
En ik kan het hier dan ook niet laten om even te verwijzen naar de initiatieven die door - en nu moet ik zeggen ex-minister - Tobback (veiligheidscontracten 1 en 2) werden genomen en het op stapel staand initiatief van minister Wathelet (contract met de burger) dat eveneens langs of achter de gemeenschapsregering om genomen wordt en zich rechtstreeks tot de gemeentebesturen richt, waarbij het OCMW in eerste instantie buitenspel gezet wordt, terwijl dit OCMW, voor het deel wat het druggebruik en drugpreventie betreft, veelal het lokaal bestuur is dat zich hiermee bezighoudt. Er dienen dan ook weer allerhande constructies opgezet te worden om iedere partner de hem toebedeelde rol te

laten spelen.

▸ **Mogelijke evolutie**

Hoe dan ook, de materie is belangrijk genoeg om praktisch te werk te gaan en acties niet te laten afhangen van bedenkingen en oprispingen, waaraan wel dient gewerkt om te trachten alles in beter gestructureerde banen te leiden, maar waarbij de realisatie van de ambulante drughulpverlening en preventie steeds de prioriteit dient te blijven.
Via het ontwikkelde netwerk kan deze doelstelling gerealiseerd worden. Het is dus zaak om dit netwerk steviger te ontwikkelen en de mogelijk ter beschikking komende middelen hierin te incorporeren.
Een drughulpverlening met visie, met een verankerde subsidie en een erkende rol voor alle partners op basis van een activiteitenverslag en regelmatige evaluatie is dan ook noodzakelijk. Voor de begeleiding en evaluatie van dit netwerk werd dan ook een Provinciale Stuurgroep 'Ambulante drughulpverlening' opgericht, onder voorzitterschap van Jef Timmermans, directeur LISO.
Alle contracterende plaatselijke besturen zijn hierin opgenomen. Ik ben ervan overtuigd dat dit netwerk nog verder kan uitgebouwd worden en stand zal houden, indien alle partners terdege beseffen dat een tijdslimiet stellen in de ambulante drughulpverlening en preventie uit den boze is.
De mogelijkheid om enkele jaren gemotiveerd te kunnen werken zal ongetwijfeld de onderlinge band versterken en de solidariteit in stand houden.
En misschien zal het gaan met vallen en opstaan, maar dat is eigen aan deze materie.

## ▸ Verslag van de discussie ◂

### ▸ Dr. Filip De Rynck

Dr. Filip De Rynck plaatste onmiddellijk een kritische beschouwing bij het concept horizontaal samenwerkingsnetwerk gestuurd door marktmechanismen, zoals dit in de ochtendsessie door prof. dr. J. Breda werd geformuleerd.

De overheid creëert en neemt een plaats in in netwerken met ook verticale verhoudingen. Het betreft een besturingswijze die zich verhoudt tussen de concepten 'hiërarchie' (macht) en 'markt'.
De groeiende overheidsinbreng in de jaren '50 plaatste zich in een top-down relatie. De initiatiefnemende overheid richtte zich met een opdracht tot verschillende actoren. Deze kneedden vaak de overheidsdoelstelling om. Elke actor bracht vanuit de eigen organisatie en visie een stukje van de oplossing aan.
Vandaag treedt de overheid meer bescheiden op. Vanuit het besef van heel complexe probleemvelden is er een basissituatie van wederzijdse afhankelijkheid. Er ontwikkelen zich complexe, in de tijd veranderende stelsels van actoren die, als netwerk, het beleid realiseren (oriënteren en vorm geven) en waarin de overheid op diverse plaatsen aanwezig is. Het beleid is dat wat uit een dergelijk netwerk voortspruit. Het doelgericht besturen (dit is het bespelen en realiseren van interacties) van dergelijke netwerken vereist analyse van de samenhang en de nodige strategische vaardigheid.

### ▸ Dhr. Paul Nieuwdorp

Problematiserende vaststellingen :
▸ Drugpreventieve acties geven een vage kijk op de balans investering - winst. De nietmeetbaarheid van het effect en de stijging van de probleemdruk zorgen, mede door de steeds kritischer wordende geldschieters, voor een stijgende druk op de actoren. Deze zorgt voor een toenemende afhankelijkheid.
▸ Drugproblematiek is complex en blijvend.

Daaruit volgt de vraag naar een algemeen sociaal beleid (onderwijs, tewerkstelling, hulpverlening, ...)

De verschillende invloeden dienen geaccepteerd te worden. Er is dus geen nieuwe dienst nodig, maar samenwerking is prioritair.

Er was nood aan :
▸ een procesgangmaker
▸ terreinanalyse door een externe observator die verschillende niveaus bekijkt : de persoon, de dienst, het netwerk.
▸ vrijwillig engagement en onderhandeling

Hoe kan de Provincie een lokaal (d.i. gemeentelijk) netwerk activeren ? De Provincie vraagt niet te sturen; wèl dat er activiteit wordt ontwikkeld.

Deze lange-termijnsoptie vraagt een formeel engagement van de gemeente.

Concreet :
- te Roeselare : een nieuw netwerk met nood aan studie van succesactoren
- te Oostende : een bestaand netwerk, wat meer gegevenheden en ook weerstanden biedt

Eerste resultaten :
- de verschillende partners hebben diverse opvattingen over de doelstellingen en te volgen strategieën
- de procesgangmaker gaat een eigen leven leiden
- er gebeurt een verschuiving (in posities) van de partners
- de stuurgroepwerking zelf bepaalt de werking van het netwerk
- beschikbaarheid van middelen blijft een rol spelen

**▸ Dhr. Mat Steyvers**

Via ex-gebruikers ('jobisten') wordt info en materiaal verspreid omtrent veilig spuiten. Deze low-profile wijze van werken vereist contact- en doorverwijsadressen.

Het project te Antwerpen is geslaagd door de profilering van de uitvoerders (Free-Clinic) en de samenwerking met het Parket. Het gebruikmaken van dit bestaande netwerk, maakte directe contacten met de doelgroep mogelijk.

Voor de uitbouw van een parallelle werking te St. Niklaas bleken deze basisvoorwaarden (contactnetwerken) niet aanwezig, terwijl de problematiek daadwerkelijk aanwezig is. Er diende vanuit het project zelf contacten ontplooid te worden met het gebruikersveld. De daar geïnventariseerde kennis omtrent de omvang en dynamiek van de doelgroep gaf diverse hiaten in de lokale hulpverlening aan. Deze nieuwe kennis zou een beleidsmatige imperatief moeten kunnen hebben met betrekking tot een hulpverleningsnetwerk voor deze doelgroep.

Veeleer dan met structuren, heeft de uitbouw van een netwerk te maken met geëngageerde, probleemgerichte werkwijze en inzet.

**▸ Dhr. Boud Reggers**

De drugproblematiek groeide sinds de jaren '70 gestadig aan. Het CAD telde in 1980 +/- 170 gebruikers uit Hasselt en Genk. In 1985 werden door het LPV 317 gebruikers geteld (vnl. Genk en Maasmechelen).
Het CAD-straathoekwerk en Katharsis ontwikkelden zich. Tegelijk ontstond het 'Bootproject'.
In 1987 ontstaat er overleg tussen de OCMW's van Genk en Maasmechelen en het CAD.

Daaruit ontstaat ter plaatste ambulante drughulpverlening en een consultatieve werking naar de plaatselijke eerste lijn.
Er ontwikkelt zich een probleem van lakse Rohypnolvoorschriften voor druggebruikers. In 1988 worden voorschriftregels en registratie uitgewerkt. Er vindt met name een formalisering plaats tussen het 'Bootproject' en de (andere) huisartsen.
De gekozen begeleidingsstrategie :
▸ low-profile t.a.v. medicatie
▸ de ouders betrekken
Het Rohypnolprobleem verdwijnt en er blijft driemaal per jaar een opvolgingsoverleg.
Via VFIK bekomen een aantal gemeenten een full-time kracht. Daarnaast wordt een net van ambulante drughulpverleners en straathoekwerkers uitgewerkt vanuit het Limburgs Steunpunt OCMW's met financiële steun van de provincie. Dit net wordt functioneel geleid door het CAD.
In juni 1993 komt men tot een solidariteitsregeling tussen de diverse gemeenten. Een bijdrage van acht frank per inwoner moet een grensoverschrijdend hulpverleningsnetwerk mogelijk maken. Met 34 op 44 wordt een overeenkomst gesloten (28 OCMW's en 6 gemeenten).
Knelpunten :
▸ de onzekerheid van de contracten t.a.v. de verwachtingen en het aanwenden van het geld
▸ de gemeentelijke lokale tewerkstellingen vanuit de veiligheidsbudgetten van Justitie en Binnenlandse Zaken. Er ontstaan twee netwerken naast elkaar.
Deze knelpunten wegwerken is de rol van de Provinciale Stuurgroep Ambulante Drughulpverlening.

*Verslag*

*Dhr. Marc Tack*
*CAT*
*Gent*

## ▸ Intersectoriële netwerkontwikkeling ◂

### Probleemstelling

*Mevr. Marijs Geirnaert*
*Coördinator*
*VAD*

De ontstaansfactoren van drugmisbruik en drugproblemen zijn zeer divers en complex met elkaar verbonden. Ik grijp hiervoor graag terug naar een model dat door de Engelse Keith Tones is ontwikkeld en waarbij diverse factoren worden aangegeven die tot het ontstaan van een drugprobleem kunnen bijdragen.

Tones weerhoudt een aantal **persoonsgebonden factoren,** zoals de *kennis en opvattingen* of gebrek aan kennis, stereotype opvattingen, ... en een *aantal persoonlijkheidsfactoren* zoals het zelfbeeld, de locus of control, ...
Daarnaast wijst hij een aantal **omgevingsfactoren** aan die het ontstaan van probleemgedrag kunnen beïnvloeden. *Het gezin* met de waarden en normen, de opvoeding en het voorbeeldgedrag, *de school* met het schoolklimaat, de vriendengroep daar, de invloed van de school op het zelfbeeld en de persoonlijkheid, ... Hetzelfde geldt voor het *werk* en dan is er ook de *vrije tijd,* die in onze maatschappij steeds belangrijker wordt en die het gebruik en misbruik van drugs al dan niet kan beïnvloeden of stimuleren. De *vriendengroep* zijn in deze laatste groepen van omgevingsfactoren zeer belangrijk. Maar er zijn ook *culturele factoren,* bijvoorbeeld het royale gebruik van alcohol, het vanzelfsprekend gebruik van medicatie en in sommige subculturen, het gebruik van bepaalde illegale middelen. Het voorbeeldgedrag van belangrijke derden speelt hier een belangrijke rol.
Tenslotte zijn er een aantal **structurele factoren** die probleemgedrag beïnvloeden. Het *wettelijk kader,* waardoor illegale druggebruikers veel sneller problemen zullen krijgen dan bijvoorbeeld gebruikers van alcohol. Het *aanbod aan zorg* voor gebruikers en probleemgebruikers beïnvloedt eveneens het ontstaan van problemen. Laagdrempelige voorzieningen zullen veel sneller problemen detecteren, die met een snelle interventie op die manier niet hoeven uit te groeien tot problematisch druggebruik. En tenslotte mogen we de invloed van *socio-economische factoren* niet onderschatten : werkloosheid, kansarmoede, levensverwachting, het zijn belangrijke structurele factoren met betrekking tot probleemgebruik.

Wanneer we in de aanpak van drugproblemen (preventief en curatief) op zoveel mogelijk van deze factoren willen ingaan, dan ligt het voor de hand dat we dit niet vanuit één sector kunnen gaan doen. De gezondheidssector is te zwak en te eenzijdig om al deze factoren te kunnen beïnvloeden.

Preventie heeft dit al vrij snel ingezien en heeft de sector van het onderwijs gekozen om de aanpak te verruimen. Maar ook dit bleek eenzijdig en onvoldoende. Het onderwijs alleen kan evenmin al deze factoren beïnvloeden. En de opdracht wordt op die manier te omvangrijk. We kunnen van het onderwijs niet verwachten dat zij alle drugproblemen zouden voorkomen en oplossen. Het onderwijs heeft een andere en veel ruimere taak te vervullen.

De aanpak van de drugproblematiek moet op alle hiervoor geschetste domeinen gebeuren, en dan nog binnen een intersectoriële samenwerking.

Vanuit deze visie neemt de gezondheidssector ruimere dan louter gezondheidsdoelen op (ook structurele zaken worden van bij de doelformulering opgenomen), terwijl andere sectoren ook gezondheidsdoelen in hun werking gaan opnemen. De gezondheidssector staat in voor de coördinatie.

### ▸ Voordelen

Er zijn duidelijk een aantal voordelen verbonden aan intersectoriële samenwerking. Die zijn er zowel voor de doelgroep als voor de organisaties die gaan samenwerken.

#### Voordelen voor de doelgroep

▸ Intersectoriële samenwerking garandeert veel meer een **holistische aanpak** : dit betekent dat niet alleen het middel, de drugs worden geviseerd, maar dat verschillende samenhangende aspecten in zijn totaliteit worden aangepakt. Deze aanpak toont een groter *respect voor het individu* en geeft eveneens een *grotere effectiviteit.*
De opsplitsing in sectoren is trouwens het gevolg van onze organisatiestructuren. Wanneer iemand een probleem heeft, gaat hij niet denken in sectoren, maar hij zoekt een oplossing waarbij automatisch verschillende elementen worden samengebracht. De organisatie van onze samenleving dwingt mensen om in vakjes te gaan denken en deeloplossingen te gaan zoeken, terwijl dit eigenlijk tegennatuurlijk is.

▸ Intersectoriële samenwerking garandeert eveneens **eensluidende boodschappen.** Wanneer organisaties los van elkaar werken brengt iedereen zijn eigen verhaal. Een gekend verhaal wellicht is dat over de 'Blue Star kleefzegeltjes'. Nog steeds hoor ik de meest uiteenlopende en tegenstrijdige verhalen over deze nepbrieven vertellen. Voor de ontvanger is dit hoogst verwarrend. Wie moet men nu geloven ? De geloofwaardigheid van alle sectoren moet hierdoor inboeten.
Wanneer een structurele samenwerking tussen de sectoren is uitgebouwd kan in dergelijke situaties snel en efficiënt overleg worden gepleegd en zal iedereen op een gelijkaardige manier kunnen reageren.

▸ Intersectoriële samenwerking stimuleert **herhaling**. Niet de zinloze herhaling die uit gebrek aan samenwerking voortkomt. Want zo hoor je jongeren terecht klagen dat ze in verschillende lessen steeds weer een uurtje over drugs moeten praten. Met dit soort herhalingen wek je alleen de tegenzin van je doelgroep op en is er geen positief effect. Herhaling van *geïntegreerde boodschappen* echter hebben wel effect. Indien je zowel thuis, als op school, als in het jeugdhuis, met identieke boodschappen wordt geconfronteerd, dan is de kans dat ze blijven hangen, dat je erover gaat nadenken, heel wat groter. Als je bijvoorbeeld thuis hoort en ook uit het voorbeeldgedrag van je ouders ziet, dat er geen alcohol wordt gedronken door diegene die moet rijden, wanneer je de risico's van alcohol in het verkeer op school leert berekenen, wanneer je bij het verlaten van het jeugdhuis of de discotheek een alcoholtester ziet staan, of wanneer je de vraag krijgt van je vrienden hoe je thuis zult geraken na een avondje doorzakken, dan wordt het effect veel groter. En het doet ook deugd om te zien dat deze grenzen en normen er niet alleen zijn voor jongeren. Als jongeren ervaren dat die grenzen ook door volwassenen moeten gerespecteerd worden en ze horen en zien diezelfde boodschappen, zal dit ook voor hen veel aanvaardbaarder zijn.

**Van de kant van de organisaties**

▸ Geïntegreerde boodschappen, structurele veranderingen, vragen in eerste instantie tijd. Tijd om te investeren in deskundigheidsbevordering, vooral als het om een nieuwe materie gaat. Maar eens men de thematiek onder de knie heeft, kan de aanpak worden geïntegreerd in de normale werking. Hiervoor is dan geen extra personeel nodig, geen preventiewerkers in elke sector, geen gespecialiseerde hulpverlener in elke sector, maar een geïntegreerde en eigen aanpak, volgens de eigenheid en doelstellingen van de sector en binnen de eigen grenzen. Gaat het om problemen die men zelf niet kan aanpakken, dan moet men kunnen doorverwijzen naar organisaties die daarin deskundig zijn. Globaal is dit zeker **economischer**.
Voor de organisatie vraagt overleg en samenwerking wel een extra tijdsinvestering. Daartegenover kan je wel stellen dat door samenwerking gezamenlijk materiaal kan worden uitgewerkt of dat materialen onderling kunnen worden uitgewisseld waardoor niet iedereen alles zelf moet gaan uitvinden en uitwerken.

▸ Intersectoriële samenwerking is zeker **motiverend en leerrijk.** Leren uit elkaars ervaringen brengt nieuwe ideeën en concepten, een andere visie, ... Voorwaarde is uiteraard wel dat men hiervoor open staat. In dit opzicht kan de zachte sector heel wat leren van de commerciële sector op het vlak van organisatie, tijdsinvestering, enz ...

▸ Intersectoriële samenwerking kan de organisatie van de dienstverlening en doorverwijzing ook veel **efficiënter** maken. Hierdoor komen mensen sneller op de juiste plaats terecht, is dit economischer en wordt er beter gewerkt.

**▸ Weerstanden**

▸ **Conflicterende belangen.** Dit is het duidelijkst merkbaar als we bijvoorbeeld de gezondheidssector tegenover de commerciële sector plaatsen : de horeca wil een maximale

verkoop van alcohol, de gezondheidssector wil de alcoholconsumptie terugdringen. Op het eerste gezicht zeer tegenstrijdige belangen. Tot je in de praktijk ziet dat de weekend-ongevallen een negatief imago opdringen aan de horeca. En dan ligt samenwerking al een heel stuk dichterbij.
Maar ook in de zachte sector zelf liggen de belangen niet altijd in dezelfde lijn. Het huidige financieringssysteem van de gezondheids- en welzijnssector berust op aantallen, cliënten en dan wordt men gemakkelijker concurrenten.

▸ De **administratieve structuur** van de verschillende sectoren is zeker een obstakel. Nu wordt het afsluiten van het eigen territorium beloond in plaats van samenwerking. Er wordt geen enkele beloning voorzien voor samenwerking, persoonlijke inzet in een samenwerkingsverband wordt niet gezien, niet gehonoreerd.

▸ Daarnaast is er ook **intellectuele weerstand** tegenover samenwerking. Samenwerking is complex, het is soms moeilijk om een overzicht te houden, de controle op het geheel is veel moeilijker. Samenwerking vereist een andere cultuur, een andere manier om om te gaan met macht.

▸ En er is tevens ook **politieke weerstand.** We weten allemaal waarom ministers zo graag met een eigen project naar buiten komen : je naam wordt gehoord, je wordt er persoonlijk voor gehonoreerd. Datzelfde geldt voor organisaties : de naam van een organisatie gaat vaak verloren in een samenwerkingsverband. Dit komt neer op een herverdelen van de macht en dat ligt erg gevoelig.

**▸ Voorwaarden om intersectoriële samenwerking te doen slagen**

▸ **Uitbouw van een structuur** en daaraan gekoppeld een mandaat om te coördineren. Het VAD-preventiewerk is een mooi voorbeeld van een dergelijke structuur. Enerzijds is er een coördinatiestructuur op het niveau van de Vlaamse Gemeenschap, waarbij samen-werking wordt gezocht met verschillende sectoren, koepels, diensten, op dit niveau. Anderzijds zijn de preventiewerkers, verbonden aan de CGG's voornamelijk op regionaal en lokaal niveau bezig met samenwerkingsplatforms uit te bouwen, waarbij de verschillen-de lokale sectoren worden aangesproken. De samenwerking en doorstroming tussen de lokale en Vlaamse structuren werkt motiverend en versterkend.
Zo merk je dat voor een drugbeleid op school de onderwijskoepels zich actief achter het concept hebben geschaard, terwijl lokale overleggroepen scholen in eenzelfde regio benaderen om dit concept toe te passen in de eigen setting. Dit samenwerkingsmodel geeft alle garanties voor lokale toepassing, participatie van onder uit, terwijl van bovenuit toch een zekere druk en motivatie wordt gestuurd.

▸ Het **mandaat** om te coördineren is eveneens een belangrijke voorwaarde. Omwille van onze ingewikkelde staatsstructuur ligt dit niet zo eenvoudig. Federale en gemeenschaps-bevoegdheden dreigen lokaal in grote versnippering te resulteren. Een duidelijk mandaat, dat door de verschillende overheden en sectoren wordt erkend, is essentieel om de co-ordinatie de nodige slagkracht te geven.

▸ De **politieke wil** tot intersectoriële samenwerking is hier net duidelijk geïllustreerd. Zonder politieke steun op de verschillende niveaus, is intersectoriële samenwerking niet mogelijk. Dit heeft daarenboven verregaande consequenties naar o.a. andere financieringssystemen, wijzigingen in de structuren, in de evaluatiecriteria, enz. Er moet een institutioneel raamwerk worden ontwikkeld waarin samenwerking met andere sectoren als uitgangspunt wordt genomen. Bij het definiëren van gezondheidsdoelen moet de intersectoriële samenwerking reeds van bij de start worden ingeschreven. Uiteraard wordt dit bijzonder bemoeilijkt door de compartimentalisering van het beleid.

▸ De **steun uit de sectoren** zelf, is eveneens van groot belang. Diensten of individuele werkers die geen steun krijgen vanuit de eigen sector om zich in een samenwerkingsverband te engageren, verliezen vrij snel hun engagement en motivatie. Aanmoedigingen dienen vanuit de sector te komen en er moet erkenning worden gegeven voor deze manier van werken.
Wanneer één sector of één dienst weigert mee te werken in een samenwerkingsmodel, of er na een tijdje dreigt uit te stappen, betekent dit een verzwakking van het ganse samenwerkingsverband.
Op het niveau van elke organisatie zelf vraagt samenwerking een reoriëntatie en training van personeel. Kennis en vaardigheden met betrekking tot coördinatie en management van intersectoriële actie is iets totaal verschillend van beperkte sectoriële activiteiten ontwikkelen.

▸ Tenslotte is **participatie** een laatste belangrijke factor. Intersectoriële samenwerking mag niet alleen van bovenuit worden gestuurd, maar moet voornamelijk gedragen worden door de basis.
Participatie is nodig op verschillende niveaus van doelformulering en prioriteitenkeuze, planning, implementatie en evaluatie. Betrokkenheid op al deze niveaus dringt de belangen van de eigen sector naar de achtergrond en schuift het gemeenschappelijk doel naar de voorgrond. Zeker wanneer men het gevoel heeft 100% betrokken te zijn, wanneer men het gevoel heeft controle te hebben op het verloop van het project, wanneer men het gevoel heeft gewaardeerd te worden voor je inzet en inbreng.
Door participatie wordt het werken zinvoller (het komt niet van bovenuit), economisch (optimaal gebruik makend van alle voorzieningen) en het heeft een vormende en emancipatorische waarde. Ook hier zijn een aantal weerstanden en voorwaarden aan verbonden.

## Praktijkvoorbeeld 1

*Ghislain Verstraete*
*Coördinator*
*JIAC Menen*

In Zuid-West-Vlaanderen bestaat sedert de jaren '80 een traditie van netwerkvorming waarin welzijnswerk, politionele diensten, bestuurlijke overheden, intercommunale voor streekontwikkeling, medische wereld, ... participeren. De meeste netwerken ontstonden onder impuls van het welzijnswerk dat individuele problemen van cliënten een meer structurele oplossing wou bieden. Er werd o.a. samengewerkt rond misbruik van psychofarmaca, drugs op school, drugs in mega-dancings, kansarmoede, grensoverschrijdende criminaliteit, ...

Vanuit het welzijnswerk dienen we beroep te doen op de brede waaier van methodieken die ons voorhanden zijn : individueel werk, groepswerk, vormingswerk en methodieken van samenlevingsopbouw. Het is de integratie van deze methodieken die het opstarten van netwerken vanuit het welzijnswerk mogelijk maakt. Het lijkt me noodzakelijk een accent te leggen op het onderbouwen van het netwerk met een zeer degelijk inzicht in het taakgericht groepswerk.

Vanuit ervaring is het mogelijk enkele conclusies te trekken omtrent de verdere noodzakelijke voorwaarden om deze netwerken naar behoren te laten functioneren. Intersectoriële samenwerking is niet zo evident. Verschillende problemen dienen opgelost te worden om tot effectieve samenwerking te komen. Basisthema's hierbij zijn : gelijkwaardigheid van de partners, respect voor ieders eigenheid, terreinafbakening van de samenwerking, beslissingsbevoegdheden, ...

Relatief aan deze bijdrage is evenwel dat er in Zuid-West-Vlaanderen geen echt grote steden zijn en alle contacten hierdoor overzichtelijk en persoonlijk blijven. Voor grootstedelijke centra zullen deze beschouwingen niet steeds van toepassing of praktisch uitvoerbaar zijn.

### ▸ Gelijkwaardigheid ?

Samenwerking voor-onderstelt een gelijkwaardigheid van de partijen. Gelijkwaardigheid slaat hier op verschillende aspecten.
Intern 'binnen de eigen sector' moeten diensten en instellingen tot samenwerking komen. Pas wanneer dit gerealiseerd is, wordt verdere samenwerking tussen sectoren effectief.

Maatschappelijk gezien zijn de posities van de verantwoordelijken uit verschillende sectoren niet gelijk. Ter illustratie :

- ▸ Ik zit aan tafel met een districtscommandant van de rijkswacht, bevelhebber over ongeveer 200 manschappen en 8 brigades, ... met een duidelijke positie en verantwoordingsplicht binnen de hiërarchie van de rijkswacht, met uitgebreide en zeer diverse maatschappelijke contacten.
- ▸ Ik ben coördinator van een Jongeren Informatie- en Adviescentrum en een Centrum voor Levens- en Gezinsvragen, met hoop en al tien medewerkers, zonder hogere hiërarchie, met enkele maatschappelijke contacten.

Beide posities kunnen onmogelijk als gelijk worden beschouwd. Er is een duidelijk positieverschil. Wel gelijkwaardig zijn de persoonlijke bijdragen van elk zowel in het stofferen als het uitvoeren van een project ! De gemeenschappelijke doelstelling, bijvoorbeeld het decriminaliseren van de kleine druggebruiker, vormen een sterk bindmiddel.

- ▸ Van de politieverantwoordelijke moet verwacht worden dat hij het positieverschil niet gaat uitspelen tot meerder eer en glorie van zichzelf.
- ▸ Van de welzijnswerker dient verwacht te worden dat hij het positieverschil onderkent en respecteert zonder evenwel zijn persoonlijke bijdrage te minimaliseren of aan dit positieverschil te koppelen.

**▸ Wie is wie ?**

Het hoeft geen betoog dat je alleen kunt samenwerken vanuit een kennis van de referentiekaders van de verschillende partijen. Referentiekaders van welzijnswerkers durven wel eens grondig verschillen van deze van bijvoorbeeld politionele diensten. Vaak wordt de fout gemaakt de referentiekaders van de andere partij te voor-onderstellen. Mijn ervaring heeft duidelijk gemaakt dat het de moeite loont af te stappen van deze vooronderstelling. Meer nog, vaak bleek dat die kaders niet zover uit elkaar lagen en duidelijke gemeenschappelijke kenmerken vertoonden waarop samenwerking kon gebaseerd worden.
Voorwaarden zijn hier evenwel :

- ▸ wederzijdse bereidheid tot luisteren
- ▸ mogen, durven en kunnen expliciteren van de eigen inzichten en vragen
- ▸ bereidheid om van elkaar te leren
- ▸ aanvaarding en respect voor de eigenheid van elkeen, zonder hierbij een duidelijke kritische reflex te verliezen.

Ik vind het belangrijk dat bij het opstarten van een project veel tijd wordt besteed aan kennismaking, met inbegrip van het verduidelijken van de referentiekaders en eigen doelstellingen. Al te vaak wordt 'holder de bolder' gegrepen naar het concreet realiseren van één of andere campagne die naar samenwerking onvoldoende onderbouwd is, met alle problemen achteraf !

Zonder te sterk te willen individualiseren lijkt het me tevens belangrijk het persoonlijk aspect in de samenwerking te accentueren.

### ▸ Op alle vlakken ?

De samenwerking dient duidelijk te worden afgebakend. Belangrijk hierbij is dat elke deelnemer aan het netwerk een gedeelte van zijn eigen doelstellingen door samenwerking kan realiseren. Anderzijds dienen doelstellingen die niet door elkeen kunnen worden onderschreven uit de samenwerking geweerd te worden. In een netwerk met politionele diensten bijvoorbeeld is elke vorm van samenwerking die repressieve gevolgen voor cliënten kan hebben uitgesloten !

### ▸ En de direct betrokkenen ?

Samenwerking dient tevens duidelijk vertaalbaar te zijn naar de achterban, bijvoorbeeld de cliëntgroep van druggebruikers of het gedeelte van de drugscène die op één of andere manier met een centrum te maken heeft. Belangrijk is hier om voldoende informatie door te spelen over :

- ▸ de stappen die worden gezet
- ▸ de thema's die worden besproken
- ▸ de concrete resultaten die beoogd worden

Praktijkvoorbeeld 2

*Dhr. Jo Claes* [15]
*Medewerker*
*CGG Genk*

## ▸ Concrete uitbouw van een drughulpverleningsnetwerk

### ▸ Basisvoorwaarden

Het zijn boeiende en soms ook vermoeiende jaren geweest op het CAD Genk en we voelen ons vereerd gevraagd te zijn om op een studiedag over intersectoriële samenwerking hierover iets te mogen vertellen. Voor meer inhoudelijke details verwijzen we naar de literatuurlijst. Dat het in Genk lukte om een behoorlijk draaiend netwerk uit te bouwen rond de illegale drugproblematiek heeft om te beginnen met een aantal basisvoorwaarden te maken.

Om te beginnen was er een duidelijke behoefte aan. Een gemeente van 60.000 inwoners met enkele honderden harddrugverslaafden, dat is toch een probleemsituatie die vraagt om een geïntegreerde en gecoördineerde aanpak.
Terugkijkend was bijvoorbeeld een heel concrete aanzet het feit dat de 60 Genkse huisartsen veel last hadden met de af- en aanloop van drugverslaafden op zoek naar vervangmedicatie. De huisartsenkring - en last but not least zijn dat toch ook maar zelfstandigen - was met andere maar al te blij dat een aantal huisartsen kandidaat waren om het stuk van de medische ambulante drughulpverlening voor hun rekening te nemen.

Een tweede basisvoorwaarde was dat Genk al meerdere jaren een traditie heeft van sociaal beleid en netwerkontwikkeling. Het is een gemeente met heel wat problemen van kansarmoede, maar steeds weer vind je mensen bereid om rond de tafel te gaan zitten, zo nuchter mogelijk de voor de handen liggende problematiek te onderzoeken en zo goed mogelijke hanteringsstrategieën uit te bouwen. Vooral de sociale dienst van het OCMW heeft hierin altijd een stimulerende en coördinerende rol gespeeld, waarbij dhr. Leon Schols de ideale figuur was om mensen rond de tafel te krijgen.

[15] Dhr. Jo Claes was in opdracht van OCMW Genk van 1988 tot 1994 werkzaam als psycholoog bij het Centrum voor Alcohol en Drugs (CAD) Limburg. Zijn werkterrein was beperkt tot Genk en de illegale drugproblematiek. In die functie deed hij ambulant begeleidingswerk en coördinerende taken.

Verder zal een persoon die een coördinerende rol speelt pas aanslaan als de boodschap die hij brengt min of meer tegemoet komt aan de behoefte van de partners m.a.w. een welbepaalde aanpak en stijl voorstellen kan in de ene regio aanslaan en in een andere niet. Wat dit betreft hebben we dus geluk gehad in Genk.

**▸ Organisatie van het netwerk**

Ondergetekende kreeg de expliciete rol mee om een aantal coördinerende taken op zich te nemen in de Genkse regio. Zelf kon hij steeds terugvallen op het team van het CAD Limburg. Het CAD is een CGG dat voor de ganse provincie Limburg een categoriale opdracht heeft i.v.m. drugs en andere verslavingsproblemen. Het is natuurlijk een luxe als men kan vertrekken vanuit een dergelijk centrum waar al heel wat know how zit op niveau van directie, secretariaatswerking, drughulpverleningsteam, preventieteam, documentatiecentrum en straathoekwerk.
Of men het Genkse samenwerkingsmodel een echt intersectorieel netwerk kan noemen laat ik liever in het midden.

In het Genkse werkveld zelf waren de voor de hand liggende partners :
- de zeven artsen die gemandateerd waren voor het medische aspect van de ambulante drughulpverlening
- de maatschappelijk werkers van de sociale dienst van het OCMW
- de PAAZ-afdeling van het OCMW-ziekenhuis
- de therapeutische gemeenschap Katarsis
- het straathoekwerk

Een viertal keren per jaar was er een gezamenlijke werkvergadering waar bovenstaande instanties vertegenwoordigd waren. Deze vergaderingen werden voor een goed stuk voorbereid door een kerngroep. Achteraf bekeken hebben we echt niet zo veel vergaderd. Een van de opdrachten van ondergetekende was dit systeem mede op te zetten, zonodig gesmeerd te houden (moderatie, verslaggeving, ...) en waar nodig supervisie en vorming te voorzien[16].

In het kader van concrete begeleidingen waren er natuurlijk veel 'bilaterale' contacten (face to face, schriftelijk, maar vooral via de toch zo praktische telefoon).

Na verloop van tijd ontwikkelden zich ook een aantal 'agreements' of communicatiesystemen met opleidingscentra, gemeentelijke overheid, sociale huisvestingsmaatschappij, politie/justitie en zelfs de bedrijfswereld.

---

[16] Claes, J. (1988,1989,1990,1991,1992). Jaarverslagen CAD Genk.

Claes, J. (1993). Je hoeft niet gek te zijn om verliefd te worden : psychodiagnostische kanttekeningen rond illegale harddrugproblematiek. Tijdschrift Diagnostiek-Wijzer. p. 41-48.

## ▸ Randvoorwaarden

Bij een toch vrij complexe problematiek[17] als illegale drugverslaving lijkt het ons belangrijk volgende zaken voor ogen te houden wil men niet in een aantal typische valstrikken blijven hangen ...

Vooreerst dienen de partners te weten waar ze mee bezig zijn. Wij hebben dat steeds genoemd : zich bewust zijn dat hun activiteiten zich situeren tussen 'cure' (genezen, behandelen) en 'care' (verzorgend begeleiden, schade beperken). Eénmaal men zich tenminste realiseert dat dit hoe dan ook een delicate evenwichtsoefening is, zullen de gesprekken efficiënter kunnen verlopen. Ellenlange methadonediscussies zijn bijvoorbeeld vaak gekenmerkt door steriliteit, precies omdat men zich vooraf te weinig heeft afgevraagd "Zijn we het eens over het doel ?". In het Genkse werkveld zelf hebben we bijvoorbeeld meegemaakt dat het gemiddeld accent van de ambulante drughulpverlening verschoof van tamelijk 'cure'-gericht naar ook meer 'care'.

In het zoeken naar strategiebepaling en doelstellingen is het dan maar al te dankbaar als men zich kan baseren op cijfers. Niet leuk, veel werk ... maar o.i. de enige manier om te checken of de strategieën aangepast zijn aan de doelstellingen. Via uitgekiend registratiewerk[18] in ons uitgebreid hulpverleningsnetwerk konden we regelmatig zien hoe ons doelpubliek evolueerde, hoe de aansluiting met de hulpverlening er uit zag, hoe de gemiddelde toestand van de verslaving was, hoe het zat met uitgroei en aangroei enz. ...

Tenslotte is het makkelijk als iedereen in het ganse netwerk zich kan vinden in een basisvisie over ontstaansfactoren, werkingsmechanismen en behandelingstechnieken van harddrugverslaving (i.c. een leertheoretische visie[19]). Niet alleen voor de cliënten werd op die wijze gewerkt in een verstaanbaar kader, ook de niet-therapeutisch geschoolde medewerkers uit het netwerk (geneesheren, welzijnswerkers, ...) hadden hieraan een 'houvast van het gezonde verstand'.

---

[17] Claes, J. (1991). Raamkader voor multidisciplinair wetenschappelijk onderzoek : kostenvergelijking bij diverse reglementeringsvormen m.b.t. illegale drugs. Intern dossier CAD Limburg als voorstel gericht aan politieke verantwoordelijken.

[18] CAD Genk (red.). (1989). Registratie-onderzoek illegale drugproblematiek Genk 1989. Interne nota.

CAD Genk (red.). (1992). Registratie-onderzoek illegale drugproblematiek Genk 1992. Interne nota.

[19] Claes, J. & Schols, L. (1989). Project ambulante drughulpverlening in Genk : discussietekst en voorstellen tot een interdisciplinair samenwerkingsmodel. Gemeentelijke interne nota van en voor het Genkse drughulpverleningsnetwerk.

Claes, J. (1992). Leertheoretische behandelingstechnieken in de praktijk van de ambulante drughulpverlening. Tijdschrift voor Klinische Psychologie. p. 1-12.

CAD Genk (1993). Tien mogelijke handvaten en invalshoeken betreffende ambulante begeleiding bij drugverslaving. Voordracht ter gelegenheid van studiedag der Vlaamse verpleegkundigen en opleidingsdagen t.b.v. maatschappelijk werkers van Vlaamse OCMW's.

▸ **Enkele specifieke hanteringsstrategieën**

**I.v.m. omgaan met het junkgedrag; over helpen en controleren**

Een drugverslaafde heeft na verloop van tijd één belangrijke job geleerd : elke dag aan het spul geraken en zo weinig mogelijk in de problemen geraken. Allerlei strategieën kunnen hiervoor gebruikt worden.
In doorsnee begeleidings- en opvoedingssituaties kan steun-aanmoediging-vertrouwen wel gecombineerd worden met controle-structuur-sanctionering.
In extreme situaties - zoals vaak met een harddrugverslaving en het daarmee gepaard gaande junkgedrag - wordt dit gauw een ondoenbare zaak. Dit leidt dan dikwijls tot halfslachtige begeleidingsprocessen enerzijds en inconsequente besluitvorming anderzijds. Als men ook met niet-categoriale of niet-therapeutisch geschoolde partners werkt dan is het wel belangrijk dat men concrete strategieën aanreikt of helpt zoeken teneinde de begeleidingssituaties niet nodeloos te laten compliceren door het junkgedrag.

Enkele voorbeelden :

▸ Een aantal algemene principes strikt aanhouden.
Voor de dokters betekende dit bijvoorbeeld werken met gestandaardiseerde afkickmedicatie, voor de maatschappelijk werkers van het OCMW geen drugschulden overnemen, naar de politie/justitie toe hield de CAD-er het principe aan dat een begeleidingsattest pas werd geleverd als cliënt minstens enkele maanden clean en in begeleiding was.

▸ Grenzen en frustraties zo mogelijk buiten de begeleidingssituaties leggen.
In een begeleidingssituatie 'neen' zeggen is hoe dan ook nooit leuk voor het ras van de hulpverleners en welzijnswerkers. Voor de dokters betekent dit dat afkickmedicatie pas verstrekt werd na consult bij en positief advies van de ambulante drughulpverlener (dit 'blokje omlopen' screende meteen op motivatie)

▸ Het junkgedrag vooraf benoemen, extrinsiek attribueren en eventueel er een behandelingsdoelstelling van maken.

▸ Een tijdje laten varen moet kunnen ...
In het begin van een begeleidingsperiode voelt menige hulpverlener wel eens dat het verhaal niet erg klopt, wat te mooi is ... Hij kan er dan voor kiezen om daar voorlopig niet op in te gaan zolang er nog geen gezonde werkrelatie gevestigd is ...

▸ Geen ongezonde nieuwsgierigheid aan de dag leggen
Elke heroïneverslaving draait op een of andere 'commerce'. Dit mag allemaal heel interessant zijn, maar vanuit het oogpunt van de hulpverlening is het eigenlijk weinig relevant. O.i. doet de begeleider er goed aan daar niet te veel vragen over te stellen, hij mag wel laten voelen dat hij weet dat er hoe dan ook geld moet aangemaakt worden.

▸ Het beroepsgeheim strikt naleven
Junkies zijn dus per definitie erg wantrouwig. Begeleiders doen er goed aan om zeer duidelijk en vooraf af te spreken met de cliënt of en in welke vorm er met derden wordt

gecommuniceerd over zijn probleem.

▸ Zo weinig mogelijk controletaken aanvaarden
Schoenmaker blijf bij uw leest : hulpverlening dient niet in de verleiding te komen om de rol te spelen van andere diensten die instaan voor zaken als bijvoorbeeld de maatschappelijke veiligheid. Zo doen huisartsen bijvoorbeeld na de fysische afkick enkel urinetesten op vraag van cliënt. Die testen zijn dan een service : als houvast voor cliënt zelf, als cliënt het belangrijk vindt om zijn familieleden hiermee gerust te stellen, als cliënt dit wenst in het kader van een deal met derden ...

▸ Ontkoppeling van zakelijke en psychosociale begeleiding
Een cliënt met materiële hulpverlening waar een aantal zaken correct dienen opgevolgd te worden, heeft ook dringend nood aan vertrouwvolle begeleiding. De maatschappelijk werker van de Sociale Dienst kan besluiten het begeleidingsaspect over te laten aan een collega of aan iemand van een andere dienst (bijvoorbeeld van het CGG).

▸ Positiename tussen familie en cliënt
In ons begeleidingswerk trachten we maximaal de positieve en gezonde krachten in de familie van de verslaafde te benutten. In de praktijk ervaren we weinig problemen zolang onze drugverslaafde clean is (residentieel of ambulant). De spanningen beginnen in de regel pas goed als het weer begint mis te lopen. Het gebeurt dat met het herval ook het junkgedrag weerkeert en onze verslaafde cliënt soms ook de hulpverlener met een scheef oog begint te bekijken ("Die zou ze hier wel eens slimmer kunnen maken dan nodig is"). Uiteraard dient de begeleider dus op te letten dat hij geen partij kiest in de machtsstrijd die dan ontstaat (bijvoorbeeld "We gaan hem buitenzetten" ...). In dergelijke situaties trachten we de rol op te nemen van bemiddelaar, van 'go-between'. We zullen er ons voor hoeden om beslissingen te nemen in het gezin inzake de soms hartverscheurende keuzes waarvoor men geplaatst is. Wel kunnen ouders van drugverslaafden beroep doen op de 'Genkse oudergroep' waar regelmatig pedagogisch en praktisch advies wordt gegeven door medelotgenoten en deskundigen. Typische thema's zijn : consequent zijn, vader en moeder die eenzelfde houding aannemen, deurwaardersproblemen voorkomen, hoe ermee leren leven, ... De problematiek van positie-inname speelt a fortiori in de problematiek 'kinderen van drugverslaafde ouders'. Ook op dit vlak werden ideeën qua hanteringsstrategieën ontwikkeld.

**I.v.m. materiële en medische hulpverlening**

Bij de Sociale Dienst van het OCMW luidt het uitgangspunt : "Ook een drugverslaafde heeft gelijke rechten, niet meer maar ook niet minder dan een ander."
In geval van vraag voor iets méér dan 'het wettelijke voorziene', bedient men zich graag van het motto : "voor wat, hoort wat" (bijvoorbeeld eerst een concreet doe-gedrag laten zien, eventueel aantonen dat je een tijdlang clean bent).
Ook op het vlak van medische zorgverlening vonden we het belangrijk dat onze doelgroep niet in de kou blijft staan. In het OCMW-ziekenhuis werd gezocht naar middelen om gebruikende harddrugverslaafden zo goed mogelijk een passende verzorging te geven. Ook werden heel wat inspanningen geleverd om onze cliënten te leren hun ziekteverzekering in orde te houden.

▸ **Communicatie met politioneel-justitiële diensten**

In het Genkse hadden we de kans om in samenwerking met justitiële en politionele diensten een aantal communicatiesystemen uit te werken[20].
Na al het voorgaande zal het wel duidelijk zijn dat een begeleider van harddrugverslaafden bij zijn cliënten het volste vertrouwen dient te vestigen dat onder geen beding er buiten zijn weten of goedkeuring informatie over zijn doen en laten zal verstrekt worden aan de repressieve diensten of instanties die rapporteren aan sanctionerende instanties.
In de communicatiesystemen onderscheiden we :

- therapeutisch advies
- maandelijks follow-up rapportering (abstract, gestandaardiseerd)
- begeleidingsattest

Al deze systemen hebben specifieke spelregels. Belangrijk is de vaststelling dat de begeleider er zich mee op zijn gemak voelt, dat de cliënten dit dikwijls als een houvast ervaren en dat de politioneel-justitiële diensten in het kader van hun doelstelling (maatschappelijke veiligheid i.v.m. personen die een justitiële kans krijgen) over voldoende feedback beschikken).

[20] Claes, J. (1992). Voorstellen i.v.m. sturingsstrategieën tussen justitiële en hulpverleningsinstanties m.b.t. harddrugverslaafden. Intern dossier CAD Limburg. Voorstel gericht aan justitiële instanties.

Praktijkvoorbeeld 3

*Dhr. Piet De Muynck*
*Jeugdwerker*
*Jeugdcentrum vzw Aalter*

## ▸ Preventie-overleg gemeente Aalter

In het voorjaar van 1992 besprak de algemene vergadering van de Aalterse jeugdraad een nota 'Preventie alcohol en andere drugs'. Hieruit bleek dat deze problematiek zich niet beperkte tot jongeren en veel verder ging dan omgang met alcohol en andere drugs. Een eventuele aanpak moest dan ook de grenzen van de jeugd overstijgen. De Schepen van Jeugd en Sociale Zaken en de jeugddienst, ondersteund door de VAD bereidden één en ander voor en eind 1992 was er een eerste samenkomst van het preventie-overleg. Deze groep is zeer ruim samengesteld. Zowat alle sectoren zijn er vertegenwoordigd.
Na een drietal samenkomsten konden we de krachtlijnen voor een preventiewerking vastleggen. We onderkennen een viertal uitgangspunten :
- Het is een ruime problematiek : het gaat niet enkel over illegale middelen. Tabak en zeker alcohol verdienen minstens evenveel aandacht. Het gaat niet enkel over jongeren, de voorbeeldfunctie die volwassenen hebben wordt dikwijls onderschat.
- We dienen het maatschappelijk te kaderen : de oorzaken van problematisch gebruik zijn dikwijls terug te vinden in sociale scheefgroei.
- Het verwijst naar een persoonlijke houding : het weerbaar maken van kinderen, jongeren en volwassenen is belangrijk.
- De aanpak is preventief : we gaan niet in de eerste plaats aan individuele hulpverlening doen. Voorkomen is de boodschap.

Vanuit deze basis formuleerden we doelstellingen op twee niveaus. Het verstrekken van juiste informatie op maat van de verschillende doelgroepen is de voorwaarde om een aantal zaken bespreekbaar te maken. Dit is een eerste noodzakelijke stap om te komen tot een gedragswijziging. Preventief werken is van blijvende duur. Vandaar dat een gemeentelijk preventiebeleid voor continuïteit moet zorgen.

De theorie klinkt misschien wel mooi, maar hoe zet je dat nu om in de praktijk? Naar de eindejaarsperiode toe, is het de bedoeling dat de verschillende maatschappelijke sectoren al dan niet reeds bestaande activiteiten in een preventiekleedje steken. De bedoeling is dat we bij een ruime bevolkingsgroep een belletje doen rinkelen, een kleine aanzet geven. Dit is een eerste bescheiden stap. Bij herhaling moet dit leiden tot het doorbreken van een aantal taboes. Op z'n samenkomsten zal het preventie-overleg deze evolutie bekijken en

bijsturen.

Een kleinere preventiewerkgroep komt meer frequent samen om inhoudelijke punten voor te bereiden en praktisch werk te verzetten.
Dit leidde inmiddels tot verschillende actiepunten :
▸ Bij z'n ademtests gedurende de eindejaarsperiode delen politie en rijkswacht de VAD-folders uit.
▸ Verschillende volwassenenverenigingen organiseerden een info-avond over genotsmiddelen, tijdens dewelke ook het preventie-overleg uitgebreid werd voorgesteld.
▸ De jeugdraad blijft aandacht besteden aan het kwalitatief uitgaan van jongeren. De werkgroep 'Vakbond voor meer leute' komt geregeld naar buiten met ludieke en aansprekende actiepunten.
▸ De werkgroep schoolprogramma (samenwerkingsverband tussen jeugddienst, culturele dienst, bibliotheek en de middelbare scholen) bracht het theaterstuk 'Smack' dat handelt over verslaving en het stukgaan van relaties tussen kinderen en ouders.

Het preventie-overleg kan gezien worden als een netwerk. De verschillende maatschappelijke sectoren zijn er in vertegenwoordigd. In een aanvangsfase zorgt dit wel voor enige moeilijkheden : iedereen bekijkt de problematiek vanuit een eigen gekleurde bril en denkt voornamelijk aan oplossingen voor de eigen sector. Langzaam maar zeker groeit echter ook het besef van de gedeelde verantwoordelijkheid. Stap voor stap ziet iedereen in dat de oorzaak niet hoeft gezocht te worden bij de andere sector (bijvoorbeeld school verdenkt jeugdhuis ervan oorzaak te zijn van illegaal druggebruik), maar eerder in de gezamenlijke aard van alle sectoren : de maatschappij. Terzelfdertijd groeit ook het besef dat enkel met vereende krachten aan een gezamenlijke oplossing moet gewerkt worden. Dit werkt taboedoorbrekend. De 'belangrijke personen' (voorzitters, directies, ...) verrijken vooreerst hun eigen inzicht en hebben vervolgens invloed op hun achterban en zullen 'taboedoordrongen' uitspraken counteren.
Echt preventief werk heeft één groot nadeel : het is moeilijk meetbaar. Het uitblijven van druggebruik of vandalisme is het mooiste resultaat voor een preventiewerking. Politiek is het echter moeilijk verkoopbaar. De gemeente Aalter komt niet in aanmerking voor een preventiecontract omdat ... de criminaliteitsgraad te laag ligt.
Toch zijn er middelen nodig om een preventiewerking draaiende te houden. Op gemeentelijk of provinciaal vlak ligt het eveneens moeilijk : kwalitatieve personele ondersteuning bekomen voor een moeilijk meetbare zaak, is niet eenvoudig.
Ook in Aalter, waar het preventie-overleg in aanvang werd ondersteund door de jeugddienst, dreigt het gebrek aan omkadering, deze preventiewerking de das om te doen.

## ▸ Verslag van de discussie ◂

### ▸ Verduidelijkingen bij praktijkvoorbeeld 1

▸ Wie was bemiddelaar ?
Ghislain Verstraete was zelf bemiddelaar. Voor hem was Jan Colson bemiddelaar. Hij heeft het welzijnswerk verenigd, maar ook de brugfunctie gemaakt. Hij kon dat omdat hij zelf reeds lang genoeg gekend was.
Het model van bemiddelaar zal opgaan in kleine steden. Het gaat niet in bijvoorbeeld Antwerpen. Men kan gewoon via de telefoon contacten leggen. In grote steden zal men eerder behoefte hebben aan persoonlijke contacten.

| |
|---|
| Basisnetwerken --- werkgroepen --- per gemeente uitgewerkt |
| Raad van Kompas |
| Komt regelmatig samen<br>Blijft dezelfde structuur<br>Coördineert wat met vorming te maken heeft |
| Ghislain Verstraete = brugpersoon tussen basisnetwerken en werkgroepen. |

▸ Zou het niet allemaal veel gemakkelijker worden als de districten waar politie en rijkswacht in werken dezelfde worden als deze basisnetwerken ?
Dit is een moeilijke discussie die later terug opgenomen zal worden. Vele structuren van verschillende diensten lopen door elkaar.

### ▸ Verduidelijkingen bij praktijkvoorbeeld 2

▸ Zijn de linken met justitie opgenomen in de netwerken ?

### ▸ Verduidelijkingen bij praktijkvoorbeeld 3

▸ Hoe komt het dat de verschillende sectoren op mekaar afgestemd raken ?
Een aantal praktische tips :

- ▸ Wanneer men de eerste keer iedereen zijn verhaal laat doen, wordt men vanzelf geconfronteerd met ieders verschillende invalshoeken. Iedere invalshoek is belangrijk, maar is slechts één van de invalshoeken.
- ▸ Maatschappelijke duiding van de problematiek.

▸ Goede gespreksleider
▸ Durven, kunnen en mogen standpunten naar voor brengen
▸ Respect voor ieders eigenheid
▸ Kleine details : "Hoe vond je de vergadering, heb je nog opmerkingen ?"
▸ Uitzoeken welke de confronterende belangen zijn en hoe men de verborgen agenda's kan ontdekken

Dit is groepswerk, werken met basistechnieken in groepen.

▸ Waarom en hoe grensoverschrijdend werken ? Hoe speel je met dergelijke netwerken in op het uitgaansleven ? Mensen gaan immers uit in verschillende steden.
Belangrijk zijn de contacten met mensen in het uitgaansleven. Piet De Muynck heeft een vertrouwensrelatie met de basis en hoort zo wat er waar gebeurt. Hij kan vandaaruit een aantal dingen duiden zonder de vertrouwensrelatie te schaden.
Ook in Menen wordt er grensoverschrijdend gewerkt. Ghislain Verstraete betrekt verschillende personen zoals ook Brice De Ruyver (uit de provincie) en hoopt dat deze mensen hun eigen netwerken hebben om dingen verder uit te dragen.
Er moeten verschillende niveaus (Belgisch - Vlaams - Provinciaal - Lokaal) opgebouwd worden : ieder op zijn eigen niveau met een goede doorstroming is belangrijk.

▸ **Bijkomende vragen**

▸ Wanneer kan men besluiten dat men met een netwerk beter ophoudt ? Kan er zo een punt komen ?
Een netwerk is maar in stand te houden als de betrokkenen bereid zijn om te werken, te luisteren. Dit is een pleidooi om de zaken tijdig te laten stoppen i.p.v. te laten doodbloeden. Dit leidt enkel tot frustraties.

▸ Is elk overleg een netwerk ? Wat is het doel van een netwerk ?
Heel wat netwerken mogen een tijdelijk karakter hebben. I.p.v. een permanent preventieoverleg waar alle directeurs inzitten, kan men beter een tijdelijk preventiewerkplatform, waar er een actie opgezet wordt, organiseren. Dat zal veel efficiënter zijn.

*Verslag*

***Sandra Hex***
*CAD*
*Hasselt*

## ▸ Hulpverlening : een ge(s)laagde activiteit ◂

### Probleemstelling

*Dhr. Paul Van Deun*
*Klinisch directeur*
*TG De Spiegel*

De drugproblematiek is zoals een epidemie in de middeleeuwen. Er gaan mensen aan dood in niet geringe aantallen en de 'ziekte' verspreidt zich onwillekeurig. De epidemie is moeilijk te stoppen.

▸ Bij het uitvoeren van een follow-up onderzoek in TG De Spiegel bij patiënten die bij ons verbleven in de periode 1991-1993 bleek dat 8% ondertussen overleden is. De verhoogde media- en politieke aandacht voor het drugprobleem is niet enkel toe te schrijven aan de komkommertijd.

Drugafhankelijkheid is zo moeilijk te definiëren, het aantal gevallen is slecht te meten en een steekhoudende verklaring is er niet.

▸ Wanneer heeft men een drugprobleem ? Als men opgepakt wordt ? Als men meer dan 10 % van zijn maandinkomen aan gebruik spendeert ? Als men niet meer kan stoppen ?
Hoe wordt men afhankelijk ? Omdat men produkten gebruikt die zodanige afkick-verschijnselen geven dat men terug gaat gebruiken of door gewenning steeds meer gaat gebruiken ? De zogenaamde fysieke afhankelijkheid, met als typerend voorbeeld 'heroïne' of de psychische afhankelijkheid : omwille van een bepaalde psychische stoornis, zwakheid, gebrek, vindt men sommige drugs zo lekker dat men er niet kan van afblijven ? Fysieke oorzaken of psychische oorzaken ? Ligt het in de stof of ligt het in de mens ?

De vraag naar oorzaak en gevolg is bij alcohol niet anders. Het is een hele opgave om hierbij een passende behandeling te vinden of de juiste preventiecampagne op te zetten. Het is 'trial and error', wat we doen. We weten niet of we de ziekte bestrijden of ze misschien helpen te verspreiden.

▸ 'No XTC in my house' schrijven we op T-shirts, maar tegelijkertijd zeggen we dat XTC een love-drug is die complexen wegneemt.
Heroïnomanen krijgen nu massaal de kans om voorzien te worden van methadone. Alle artsen kunnen het voortaan voorschrijven. Het voordeel is dat we zo de heroïnomanen beter kunnen registreren om aan de harde kern straks opnieuw heroïne te gaan verschaffen, zoals recent in Nederland gepland werd. We kunnen ze ook allemaal naar een therapeutische gemeenschap sturen waar ze toch na twee maanden weglopen met op zak de zoveelste mislukkingservaring in hun leven.

Kortom in verslavingsland bevinden we ons in de late middeleeuwen, juist voor de eeuw van de 'verlichting'. Alles helpt wel een beetje, maar niks is echt afdoende gebleken voor iedereen. Er is heel wat verschil van mening.

We kunnen echter niet niks doen. Onze hulp wordt, soms zeer dwingend, ingeroepen.

Het landschap van de hulpverlening wordt met de dag verscheidener : de klassieke gezondheidsvoorzieningen zoals klinieken, artsen en diensten geestelijke gezondheidszorg; de gespecialiseerde centra zoals de therapeutische gemeenschappen, kortdurende programma's, crisis- en dagcentra, het straathoekwerk, de spuitenruil, de gemeentelijke drugopvang, de veiligheidscontracters, het transitcentrum en nu ook de methadone-arts.

▸ Maar ook het OCMW, het PMS, het ziekenfonds, de VDAB gaan zich met de gebruiker bemoeien. Men noemt dit het 'Pygmalion-effect' : alles wat fout gaat wordt geweten aan het druggebruik.

Ik heb daarover geen harde gegevens, maar het aantal contacten dat een druggebruiker kan hebben met diverse hulpverleners moet gigantisch zijn.

▸ "Help, ik word geholpen. Elke keer opnieuw heb ik zo'n goedmenend mens voor mij die begripvol mijn klacht aanhoort en mij zijn therapie aanbiedt. Nu gaat het lukken, over mijn vorige pogingen laat hij zich laatdunkend uit. Maar elke keer opnieuw moet ik mijn levensverhaal vertellen, word ik getest en word ik besproken en is het goed voor mij dat ik dit doe en dat laat." Het patiëntentoerisme in de verslavingszorg is niet alleen duur, maar ook 'kostelijk' om aan te zien.

Uit eigen onderzoek naar de prevalentie van drugproblematiek in Brussel en Vlaams Brabant weet ik dat de gezondheidswerkers in slechts 45 % van de gevallen van zichzelf vinden dat ze hulp konden bieden (hoe miniem ook). Bij 27 % heeft men doorverwezen en bij 28 % kon men helemaal niets doen. De welzijnszorg kende een kleinere 'restgroep' waarbij noch geholpen, noch doorverwezen kon worden : 15 %. Dit illustreert dat er een aansluitingsprobleem is tussen hulpvraag en hulpverleningsaanbod.

▸ Heel wat hulpvragen worden niet verstaan of komen, bij gebrek aan beters, verkeerd terecht : een druggebruiker wil onderdak maar laat zich opnemen in een crisiscentrum waar hij de afkick er dan maar bijneemt. Een ambulante begeleiding wordt voor lief genomen om de procureur gunstig te stemmen. Het druggebruik maskeert een endogene depressie die onbehandeld blijft of men is niet minder

analfabeet als men stopt met speed.

Willen we dat de juiste hulp, op het juiste moment, bij de juiste cliënt terecht komt, dan zullen we moeten samenwerken. Eén hulpverlener kan niet alles in huis hebben. En een drugverslaafde heeft in zijn carrière, die goed 10 jaar kan duren, diverse vormen van hulp en ondersteuning nodig.

Wil netwerkvorming in de verslaafdenzorg kans op slagen hebben dan moeten 5 basisvoorwaarden vervuld zijn :

1. Het hulpverleningsaanbod moet meer functioneel van elkaar gaan verschillen : als iedereen dé therapie aanbiedt om zijn cliënt van z'n verslaving af te helpen, dan hebben we elkaar niet nodig, we doen dan allemaal hetzelfde.

> ▸ Hierbij maak ik graag het onderscheid tussen 'hulp' en 'zorg', 'cure' en 'care'. Druggebruikers worden steeds naar behandelaars verwezen : sociale hulp, reclassering, opvoedingsbijstand, enz. worden afhankelijk gemaakt van het volgen van zo een 'behandeling'. Alsof dit onmiddellijk resultaat zal hebben en alsof iemand eerst van zijn drugprobleem vanaf moet zijn om sociale rechten te hebben.
> Er moeten verschillende vormen van therapie aangeboden worden tegelijk met verschillende vormen van zorgverlening zonder dat er behandeld wordt.

2. Binnen het netwerk moet een gemeenschappelijke filosofie gedeeld worden.

> ▸ Het zal niet lukken om samen te laten werken tussen de drughulpverlening die druggebruik verwerpelijk vindt en anderen die vinden dat alles veroorzaakt wordt door de drugprohibitie. Ook wordt het moeilijk tussen aanhangers van een strikt fysiologische verklaring : "substitutieprodukten vervullen dezelfde rol als insuline bij suikerzieken m.a.w. levenslang toedienen" en adepten van de psychologische verklaring : "emotionele groei is het enige dat helpt".
> Een gemeenschappelijke filosofie hoeft niet nauwgezet omschreven te zijn, het volstaat vaak dat werkwijzen en onderliggende ideeën voldoende expliciet gekend zijn bij de partners in het netwerk.

3. Er moeten instrumenten ter beschikking gesteld worden om de persoon, zijn problematiek en zijn hulpvraag adequaat te meten en te beschrijven zodat een gemeenschappelijke communicatietaal ontstaat.

> ▸ Kenmerkend voor netwerken zijn het verscheiden aanbod en de continuïteit. Patiënten worden bijgevolg overgedragen tussen diensten en gegevens van vroeger moeten nu opnieuw geïnterpreteerd worden, soms door andere medewerkers. Bijgevolg is communicatie de cement van het systeem. Een gemeenschappelijk begrippenkader gedragen door diagnostische uniformiteit (d.m.v. bijvoorbeeld DSM III/R) en een objectiveerbare probleemomschrijving (d.m.v bijvoorbeeld ASI) zijn de concretisering van wat hoger een gemeenschappelijke filosofie genoemd wordt.

4. Vermits het om verslaafden gaat moeten de overgangen in het netwerk zo klein mogelijk zijn en zo continu mogelijk georganiseerd.

- Overgangen of verwijzingen betekenen voor de cliënt :
  - Afscheid nemen, en opnieuw contact leggen, loslaten en zich opnieuw openstellen.
  - Verhoogde angst, omwille van het onvoorspelbare.
  - Plannen maken en concrete stappen zetten, zich aan afspraken en tijdschema's houden.

Mensen die met gebruik van psychotrope stoffen hun relatie met de wereld en de anderen laten vervagen, hebben het met deze vaardigheden bijzonder moeilijk.
Een verwijzing wordt als afwijzing gevoeld, men verliest de pedalen van de andere afsprakenregeling en men stelt het contact nemen uit.
Daarom kan het helpen dat hulpverleners in verschillende plaatsen werken en aldus een cliënt meenemen of helpen introduceren. Een verwijzing dient ook geen breuk te betekenen van het contact met de verwijzer, deze kan een rol blijven spelen, zij het minder frequent.

5. Tenslotte moet er een duidelijk 'schema' zijn, moet er overleg en bijsturing kunnen gebeuren. Wie doet wat, hoe verlopen verwijzingen en hoe worden deze opgevolgd ?

- Enkel op deze manier kunnen we van een echt netwerk gewagen : de taken zijn verdeeld, er zijn verschillende toegangen tot het systeem en er zijn doorloopbanen. Door regelmatig overleg worden deze 'cycli' geëvalueerd en bijgestuurd. Anders blijft het een vrijblijvend 'samenwerken', waarbij we op een andere dienst beroep doen als we het zelf niet meer kunnen of voor speciale dingen. We blijven in onszelf gekeerde organisaties die sporadisch doorverwijzen.

## Praktijkvoorbeeld 1

*Dhr. Leo Kwanten*
*Projectencoördinator*
*OCMW Maasmechelen*

▸ Maasmechelen : 35.000 inwoners, met nogal wat kenmerken van kansarmoede. Er zijn ook veel migranten, van eerste tot derde generatie. Een schaal van 35.000 inwoners is een werkbare schaal.

▸ Maasmechelen is een VFIK-gemeente. Reeds voor de VFIK-periode was er een klimaat van samenwerking en een aanzet om het welzijnsgebeuren lokaal te organiseren. VFIK heeft dit proces versneld.

▸ Het welzijnslandschap is opgebouwd in 4 echelons :

- ▸ De meeste projecten worden in de diverse sectoren uitgevoerd door vzw's (verbreding van het maatschappelijk draagvlak). Er zijn 15 projecten, uitgevoerd door 8 vzw's. 3 projecten worden uitgevoerd door het OCMW.
- ▸ Het werkersplatform : overleg tussen welzijnswerkers uit de verschillende sectoren (is nog niet volwaardig operationeel).
- ▸ Planningsforum : afgevaardigden van de vzw's, van de harde sectoren, het beleid en enkele deskundigen.
- ▸ Het beleid : gemeente en OCMW.

▸ De communicatie tussen deze echelons :

- ▸ De projectencoördinator als contactpersoon en buffer.
- ▸ Rond elk project is een stuurgroep gevormd. In de samenstelling wordt gestreefd naar : een vertegenwoordiger uit de doelgroep, een maatschappelijk werker van het OCMW, iemand die vertrouwd is met de specifieke methodiek van het project, een deskundige van buiten Maasmechelen die vertrouwd is met de methodiek van het project en met de beleidsintenties van de Vlaamse Gemeenschap, iemand uit de 'belendende sectoren', iemand uit de betreffende 'harde sector' (onderwijs, huisvesting, opleiding, tewerkstelling, ...) en de VFIK-coördinator voor het bewaken van de samenhang met andere projecten. Frequentie van samenkomst : om de zes weken.
- ▸ Netwerken : rond goed afgebakende deelprojectjes, die al of niet tijdelijk, bepaalde sectoren of categorieën overstijgen.
- ▸ Tijdsbesteding : gezond evenwicht tussen cliëntentijd (minimaal 70 %) en over-

leg- en vergadertijd.
▸ De communicatie tussen het welzijnswerk en de 'harde' sectoren wordt georganiseerd via zogenaamde 'beurzen' (onderwijsbeurs, huisvestingsbeurs, opleidingsbeurs).

▸ Plaats van het straathoekwerk in het lokaal landschap :

▸ De methodiek van het straathoekwerk wordt toegepast in het randgroepjongerenwerk (georganiseerd door de gemeentelijke jeugddienst), in het straathoekwerk met drugverslaafden (georganiseerd door CAD) en in het woonwagenwerk (georganiseerd door het Vlaams Overleg Woonwagenwerk).
▸ Het straathoekwerk draait mee in het gemeentelijk drugplatform.
▸ Het straathoekwerk heeft een kantoortje in het projectencentrum, waar ook andere diensten gehuisvest zijn : Basiseducatie, Lokaal Integratiecentrum, de Jobservice, de drughulpverlening, de preventiewerking en de algemene coördinator.
▸ De samenwerking met de huisartsen : (bijna) alle huisartsen verwijzen naar drie collega's, waarvan er dagelijks één komt consulteren in het projectencentrum (beurtrol). In de methadone-aanpak zal deze locatie wellicht ook een rol gaan spelen.
▸ Het straathoekwerk is één van de vier blaadjes van 'Klaver 4', een netwerk in het jongerenwelzijnswerk. Klacht van de laatste maanden : de communicatie loopt te veel via de permanent verantwoordelijken van de jeugdhuizen en te weinig via de tappers.

Praktijkvoorbeeld 2

*Dhr. Frank Schillewaert*
*Directeur*
*CGG 'Free' Brugge*

## ▸ Netwerkontwikkeling bij de organisatie van hulpverlening : voorbeelden en bedenkingen vanuit een Centrum Geestelijke Gezondheidszorg

Bij deze beschouwingen wordt 'netwerkontwikkeling' in eerste instantie en tot nader order nog steeds begrepen als het organiseren van samenwerking (-sverbanden).

In deze toelichting worden drie 'methodes' om te komen tot dergelijke organisatie van netwerken of samenwerkingsverbanden uitgewerkt.

Fundamenteel en boven alle methodes of bedenkingen staat voor mij het uitgangspunt dat organisaties gaan samenwerken met andere organisaties als daar (verondersteld) bepaalde behoeften en/of belangen zullen door worden bevredigd. Er moet steeds een spoor van eigenbelang aanwezig zijn, dit moeten we echter ontdoen van de negatieve connotatie.

Vormen van eigenbelang kunnen dan zijn :

- naambekendheid
- produktiviteit verhogen
- marktsegment veroveren
- ontlasten van overvolle agenda's
- selectiviteit en differentiatie organiseren
- ...

- visie op gezondheidszorg realiseren
- idealisme

### ▸ Ruiltransacties

Hierbij hanteren we voor de eenvoud een bilateraal model. We kunnen de principes toepassen op bredere netwerken met veel meer partners.

We gaan er hierbij van uit dat binnen een samenwerking tussen twee organisaties, deze organisaties alle twee bepaalde verwachtingen hebben (t.a.v. de andere) en dat ze ook beide wat te bieden hebben (t.a.v. de andere).

Onze stelling is hier dat evenwichtige samenwerking, die dan ook kans maakt om een tijd te duren, een evenwicht moet vertonen tussen de vraag en het aanbod.
In de werkelijkheid wordt deze analyse te weinig gemaakt en wordt er vertrokken van impliciete veronderstellingen waarbij nooit getoetst wordt of de uitgewisselde aspecten binnen de samenwerking voldoen aan de aanwezige behoeften of verlangens. Sluit wat onze organisatie werkelijk biedt voldoende aan bij wat de andere organisatie werkelijk nodig heeft ?
De ruiltransactie tussen de organisaties moet voldoende evenwichtig zijn om langere tijd stand te houden.

Dit wordt geïllustreerd met het verhaal over hoe onze samenwerking met huisartsen werd opgebouwd en evolueerde, hoe we uiteindelijk een aantal 'mastodont' huisartspraktijken overhielden. We merken na analyse van de ruil dat er een aantal wezenlijke vragen niet werden beantwoord, dat een aantal 'aanbiedingen' niet werden ervaren als dusdanig. Er ontstond een weinig stevig samenwerkingsverband (zie bijlage 1).

**▸ Het concretiseren van een aantal concepten uit de 'Blauwdruk voor de Geestelijke Gezondheidszorg' opgesteld door de Federatie voor Diensten Geestelijke Gezondheidszorg**

Een aantal principes van deze organisatiemethodiek voor de geestelijke gezondheidszorg die momenteel door de Federatie van Diensten Geestelijke Gezondheidszorg worden ontwikkeld en gepromoot kunnen zeker helpen om netwerken, samenwerkingsverbanden vorm te geven.

Momenteel is er een aanzet om dit toe te passen voor Brugge, tussen de twee Diensten Geestelijke Gezondheidszorg en het Centrum voor Levens- en Gezinsvragen.

Hierbij zijn twee principes fundamenteel : 'binnen een afgebakende regio worden noodzakelijk te vervullen functies omschreven en wordt er vastgelegd welke actoren deze functies opnemen'.

Op basis van geografische, demografische, administratieve, ... elementen wordt er een duidelijke regio omschreven.

Op basis van literatuur, deskundigheid, behoeftenonderzoek, ... worden essentiële functies omschreven; crisisopvang, psychotherapie, preventie, screening, medicamenteuze begeleiding, ...
Deze worden desgevallend gespecifieerd, naarmate deze 'gespecialiseerder' worden hoeven ze niet meer aan één bepaalde (kleine) regio gekoppeld te worden maar kunnen ze supraregionaal worden gesitueerd.

Binnen een overleg, tussen bij voorkeur gelijkwaardige partners, worden afspraken gemaakt, taakverdelingen opgesteld op een zodanige manier dat alle omschreven functies ook 'gecoverd' worden en dat verspillende overlappingen worden vermeden.

Met betrekking tot hiaten kunnen dan als regio gesprekken gevoerd worden met andere regio's, subsidiërende overheden, ...

▸ **Opstellen van beleidsplannen.**
(Een sluikse manier van netwerkvorming ?)

Als Dienst Geestelijke Gezondheidszorg ondersteunen wij onderwijsinstellingen en Instellingen uit de Bijzondere Jeugdzorg om beleidsplannen op te stellen inzake alcohol- en druggebruik binnen deze organisaties.

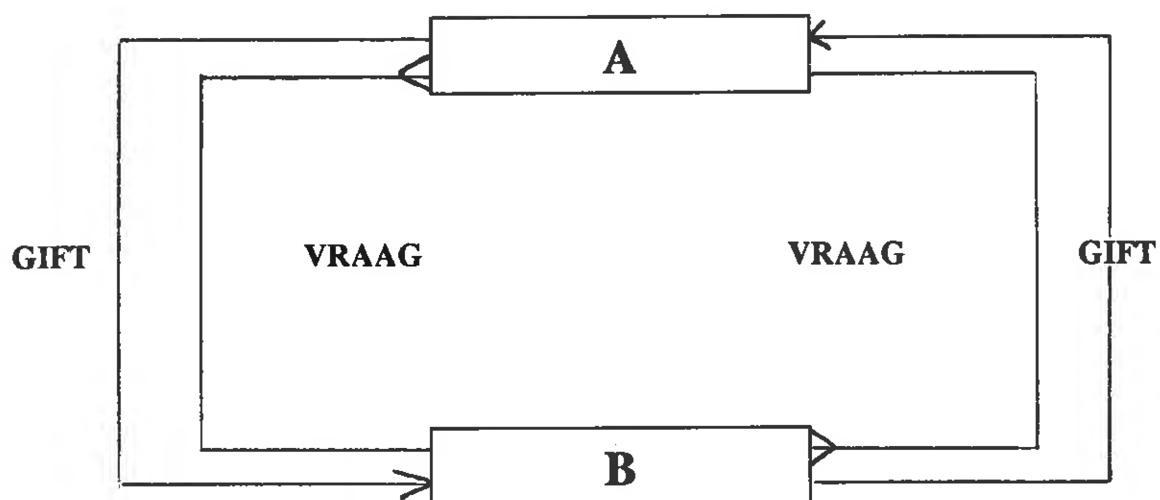
Hierbij baseren we ons op de pakketten ontwikkeld door VAD.

Via het begeleiden van deze organisaties bij het uitschrijven van scenario's voor hulpverlening kunnen we ook de belangrijke principes van 'echelonnering', 'differentiëring' en 'despecialisering' concreet maken.

Naarmate de concretisering van deze principes ook in verschillende organisaties een plaats krijgt, wordt er een, weliswaar impliciet, netwerk gevormd binnen de regio.

**Bijlage 1**

RUILTRANSACTIE




MATE VAN 'EVENWICHT'

**Bijlage 2**

| AANBOD | G. G. Z. | VRAAG |
|---|---|---|
| Motiverend proces | | Goeie patiënten |
| Therapeutisch proces | | Informatie |
| Beperkte rapportering | | Aanzien |
| | | Respect |

| VRAAG | H. A. | AANBOD |
|---|---|---|
| Tevreden terugkerende patiënten | | Patiënten (of betrokkene) |
| Degelijk rapportering | | Medisch advies |
| | | Medische activiteiten |

## Praktijkvoorbeeld 3

*Dhr. Jan Debaene*
*Coördinator*
*Dienst Toxicomanie*
*AZ St. Jan Brugge*

### ▸ Inleiding

Aantal opnames toxicomanie 1993 : 360
Aantal gerichte doorverwijzingen 1993 :

- ▸ binnen ons ziekenhuis : 8%
- ▸ buiten ons ziekenhuis : 7%

Met gerichte doorverwijzingen bedoelen wij die patiënten welke na overleg in team en in samenspraak met de patiënt zelf en zijn familie beter behandeld kunnen worden op een andere afdeling in ons eigen ziekenhuis of in een ander ziekenhuis. De frequentie van opnames mag hierbij geen bepalende factor zijn. Het dient eerder een aanduiding te zijn om onze eigen manier van werken kwaliteitsgericht en kritisch onder de loep te nemen.

### ▸ Samenwerking, doorverwijzing situeert zich volgens onze mening op drie verschillende niveaus

**Binnen ons ziekenhuis**

Centraal staat hierbij de dienst psychosomatiek met samenwerking en doorverwijzing van en naar :

▸ Het poliklinisch ontwenningscentrum (POC)
Het POC is een centrum binnen het AZ St. Jan dat zich specifiek bezighoudt met het poliklinisch ontwennen van personen met verslavingsproblemen die om welke redenen ook niet kunnen of wensen opgenomen te worden. Doel van het POC is om naast de bestaande therapieën een bijkomende mogelijkheid te creëren, zowel voor de persoon met een verslavingsprobleem als voor zijn of haar familie.

▸ Het dagcentrum psychiatrie-psychosomatiek
De deeltijdbehandeling zit duidelijk in de lift en gaat meer en meer zijn plaats gaan verdienen en opeisen, ook in de behandeling van patiënten met een toxicomaan probleem.

**Doelstelling**:
Uitwisselen van verschillende visies op verslaving
Bijscholing en opleiding
Wetenschappelijke onderbouw van de eigen werking
Eigen deskundigheid blijven in vraag stellen (kwaliteitstoetsing)

▸ **Bevorderende Factoren**

▸ Beschikken over voldoende informatie : kennis van aanbod over mogelijke behandelingseenheden voor probleemgebruik en verslaving (cfr. Hulpverleningsgids uitgegeven door WCAD).
▸ Actieve deelname van de patiënt en zijn familie in het verwijzingsproces, rekening houdende met de hulpvraag van patiënt en familie.
▸ Welke hulpverleningsinstantie komt, daarop aansluitend, het meest in aanmerking voor doorverwijzing en behandeling, rekening houdende met een aantal objectieve en subjectieve criteria van de patiënt.
▸ Indien mogelijk een intake-gesprek (eerste contact !)
▸ Informatie-overdracht tussen de verschillende instanties (bijvoorbeeld verwijsbrief en of telefoon).

▸ **Belemmerende factoren**

▸ Gebrek aan informatie en samenwerking : "Wie doet wat ??!".
▸ Tijdstip van doorverwijzing (vaak enkel tijdens de kantooruren).

## ▸ Verslag van de discussie ◂

Knelpunten aangereikt door de inrichters m.b.t. netwerkontwikkeling in de hulpverlening:

▸ Wat zijn de grenzen van en tussen de verschillende partners in een netwerk ?
▸ Wat zijn de consequenties voor een netwerkontwikkeling uitgaande van het concurrentiebeginsel ?
▸ In de hulpverlening is er een evolutie naar een steeds grotere specialisering, terwijl er op dit ogenblik een grote nood is aan generalisering. Hoe gaan netwerkers hiermee om ?
▸ Hoe, wanneer en naar waar doorverwijzen ?

Er wordt opgemerkt dat het gevaarlijk is om in het kader van een netwerk te spreken over succes. Het is meer aangewezen en zinvoller zich te focussen op de doelstellingen van een netwerk. Succes is immers geliëerd aan de doelstelling die voorafgaandelijk gesteld wordt.

Een groot probleem binnen netwerken is de samenwerking met huisartsen. Dit ondanks een toch gedeelde doelstelling, nl. de patiënt helpen.
Er wordt gesteld dat er evenwel slechts samenwerking kan ontstaan als alle partners de indruk hebben dat ze voordeel hebben bij de samenwerking.
Een aantal specifieke kenmerken en bijzonderheden (bijvoorbeeld het privéstatuut van een huisarts) en culturele gegevenheden bepalen in grote mate de gereserveerdheid van huisartsen t.a.v. samenwerking.
Dat het echter ook anders kan, wordt aangetoond door de situatie in Maasmechelen, waar er een goede en vlotte samenwerking met huisartsen gerealiseerd is geworden.
De wenselijkheid van een betrokkenheid van de huisartsen in een netwerk wordt o.w.v. hun waarde als vertrouwens- en toegangsfiguur t.a.v. de hulpverlening, sterk onderschreven.
Een oplossing of doel binnen een netwerkontwikkeling met huisartsen kan erin bestaan om in overleg afspraken te maken hoe er wordt gereageerd of gehandeld bij aanmelding, doorverwijzing, informatie-overdracht, terugkoppeling enz.

Het model van Maasmechelen is niet direct toepasbaar in Gent o.w.v. de grootschaligheid van deze stad.
De vraag die in Gent gesteld moet worden is wie spreek je aan in een grote stad om op een zinvolle manier samenwerking te starten ?
Een model dat hierop zinvol aansluit is het model van de Blauwdruk uit Brugge. Er wordt hierbij vooral gekeken naar de functies die in een netwerk moeten vervuld worden en niet in de eerste plaats naar de personen.
Vragen :
▸ Wat is er nodig ?
▸ Wie werkt reeds rond wat ?
▸ Wat is er nog niet ?

Voorwaarden hierbij :
- Hebben we te maken met volwassen organisaties ?
- Zijn de belangen gelijk tussen de verschillende organisaties ?

Tussen haakjes weze opgemerkt dat de preventiewerkers vanuit Binnenlandse Zaken op de meeste plaatsen nog niet voldoen aan deze voorwaarden. Als beginnende werkers/diensten moeten zij zich nog teveel legitimeren.

In een netwerk mogen de zelfhulpgroepen niet stiefmoederlijk behandeld worden. Zelfhulpgroepen hebben vaak een signaal- en zweepslagfunctie t.a.v. de professionele hulpverlening.

*Verslag*

*Eric Nysmans*
*CGG*
*Turnhout*